

دراسات في الإدارة الإسلامية

الكتاب الأول

# الإدارة والحكم في الإسلام

## الفكر والتطبيق

تأليف


أ. د. عبدالرحمن بن إبراهيم الضحيان

أستاذ الإدارة العامة بقسم العلوم الإدارية

عميد كلية اللغة العربية والعلوم الاجتماعية بأبها

عميد القبول وشؤون الطلاب بأبها سابقاً



## مقدمة الطبعة الأولى:

# بسم الله الرحمن الرحيم

# وقل رب زدني علما

إن الحمد لله نحمده ونستعينه ونستغفره ونعوذ بالله من شرور أنفسنا ومن سيئات أعمالنا ، من يهده الله فلا مضل له ، ومن يضلل فلا هادي له ، وأشهد أن لا إله إلا الله وحده لا شريك له ، وأشهد أن محمداً عبده ورسوله .

أما بعد ...

فقد خلق الله الكون وما فيه لعبادته ، وتسبيحه ، وحده تبارك وتعالى ، وأرسل الرسل مبشرين ومنذرين ومعهم كتبه فيها ، بما كان وسيكون ، وأكرم بني آدم بالعقل ، والتفكير ليميزوا بين الخبيث والطيب .

## أمة الإسلام تخوض معركتين متضادتين :

### الأولى : الغزو الفكري :

الذي تركه أعداء الإسلام في البلاد ، بعد أن ألبسوه ثيابنا ، وسموه بأسمائنا ، وربوا عليه الكثيرين من أبنائنا .

### الثانية : الصحوة الإسلامية :

أسد نهض من عرينه ، بسبب ثقل الغزو الفكري على القلب الإسلامي. والإثنان في صراع ، والبقاء للأصلح.

والقاريء الكريم يعلم ما هو الأصلح . فنسأله تعالى : أن يهب للصحوة أمر رشد تُعز فيه ، ويبطل خصمها وليس ذلك على الله بعزيز.

إن عملي هذا مشاركة في العودة (الموعودة) إلى أصالة الفكر الإسلامي ، في كل مجالات الحياة ، أرجو الله أن يتقبله.

والهدف رفع راية الإدارة الإسلامية مرة أخرى ، وإظهارها . بالمظهر الذي تستحقه ، لتفيد منها أمة الإسلام ، في ظل الصحوة ، ولتكون بديلا أصيلا ، وخلفا لما هو دخيل ، وغير أصيل من أفكار التضليل . أما "الحكمة فهي ضالة المؤمن أنّى وجدها فهو أحق بها ".

الموضوع المطروح أكبر من الكاتب ، ومعه مئات الكُتاب ، والباحثين ، والعلماء ، كما إنه أكبر من الكِتاب ، ومعه مئات الكُتبِ ، ودوائر المعارف ... ولكن : ( ليس على مستنبطِ الفنِ احصاء مسائله وإنما عليه تعيين موضوع العلم وتنويع فصوله ، وما يتكلم فيه ، والمتأخرون يلحقون المسائل من بعده شيئاً فشيئا إلى أن يكمل ، والله يعلم وأنتم لا تعلمون ) (١).

والأمل أن تشارك جميع الجامعات الإسلامية في هذا التوجه فتحتضن كالأم الرؤوم فكر الإسلام ، وتطرح كل فكر ليس فيه حكمة بل هراء طنان . والعود أحمد ، وقسماً باللّه إنه لأحمد.

الإدارة الناجحة سر نجاح الدول في كل مكان وزمان ، وما سادت الحضارات إلا بالإدارة فكراً وتطبيقاً ، وما بادت إلا بالفوضى. وهذا نقيض للإدارة ؛ لأن الإداره تعني النظام والإنتظام.

وقد تناولنا في هذا المؤلف المواضيع التالية:

---

(١) ابن خلدون "المقدمة" دار الكتاب اللبناني ومكتبة المدرسة - بيروت ١٩٨٢م ص ١١٦٩.

الحديث عن المجتمع الإنساني وتكوينه وأهمية الإدارة لضبط ذلك التجمع الإنساني ..

**الفصل الأول** : حديث تفصيلي عن الإداره وتعريفها ، والإجابة على السؤال : هل الإدارة علم أم فن؟

**الفصل الثاني** : تناولنا فيه علاقة الإدارة بالعلوم الأخرى مكتفين ببعض العلوم ... ذات التأثر والتأثير الأكبر في الإدارة ...

**الفصل الثالث** : وناقشنا فيه تطور الفكر الإداري الإسلامي ، ومصادره ، ومميزاته على غيره من أنواع الفكر الحديث (اللاإسلامي). وكذلك أشرنا إلى مقاصد الإدارة في الإسلام.

**الفصل الرابع** : وهذا أكبر الفصول . وتناولنا فيه العمليات الإدارية الأربع (التخطيط والتنظيم والتوجيه ، والرقابة ) وما في فكرنا من مصادره من أدلة على كل عملية إدارية ، وما في تاريخنا من أمثلة تطبيقية لهذه العمليات... مع التركيز على العهد النبوي المكي والمدني...

**الفصل الخامس** : اشتمل على العلاقات الإنسانية وجذورها الإسلامية الفكرية والتطبيقية...

**الفصل السادس**: القيادة الإدارية: أركانها وصفات القائد الإداري المسلم كما في القرآن والسنة...

**الفصل السابع** : حديث عن إدارة الموظفين ، والحقوق والواجبات لكل من الموظف والإدارة...

**الفصل الثامن** : تعريف الدولة الإسلامية وحدودها ووظيفتها...

الفصل التاسع : وتناولنا فيه الحديث بالتفصيل عن السلطات الثلاث في الدولة الإسلامية، وما لهذه السلطات من حقوق وما عليها من واجبات للأمة.

الفصل العاشر : ودرسنا فيه رياسة الدولة في الإسلام ، وشروطها ، وواجباتها ، والحقوق التي لها على الأمة ... الولاة وأنواعهم ، والوزارة وأنواعها ، ومسؤلياتها ... ووظيفة الإمارة (أمراء المناطق) والإمارة على الجهاد في الإسلام ...

الفصل الحادي عشر : تناولنا فيه الحديث عن موارد الدولة المالية ، ومصارفها ، ودور الإدارة في رعاية ذلك.

الفصل الثاني عشر: وختمنا باختيار ثلاثة من رواد الفكر الإداري الإسلامي – وهم كثيرون–

١–الماوردي : لما تركه من فكر إداري سياسي لا غنى للدارسين والعلماء عنه..

٢– ابن تيمية : وما تركه من فكر إصلاحي إداري لا بد من الرجوع إليه.

٣– القلقشندي: وقد حفظ لنا في "صبحه" كلّ ما نريد معرفته عن الإدارة المكتبية " ...

وبعد ذلك ، ملحقات تضمنت بعض الوثائق الفكرية في الإدارة الإسلامية..

أملي في ربي تبارك وتعالى أن يقبل هذا العمل بالرضا ، ثم أملي من الزملاء في مهنة التعليم – وأكرم بها من مهنة – ، وغيرهم ممن يهمهم الأمر أن يكون حكمهم وتقويمهم خالصا لوجه الله ، وأن يكون علمياً هادفا ، والكمال لله وحده . "وليعذر الواقف عليه ، فنتائج الأفكار على اختلاف القرائح لا تتناهى،

وإنما يتفق كل أحد على قدر سعته ... ورحم الله من وقف فيه على سهو أو خطأ فأصلحه ، عاذراً لا عاذلاً ، ومُنيلاً لا نائلاً ... وقد قيل : الكتاب كالمكلف لا يسلم من المؤاخذة ولا يرتفع عنه القلم .. "[1].

وأخيراً أسأل رب العزة والجلال أن يلهم الجميع التوفيق والهداية في القول والعمل وأختم بالذي هو خير ، بقول تعالى : { ربنا لا تزغ قلوبنا بعد إذ هديتنا وهب لنا من لدنك رحمة إنك أنت الوهاب} صدق الله العظيم.

أبها – فجر الخميس

١٤٠٦/١١/١٧هـ

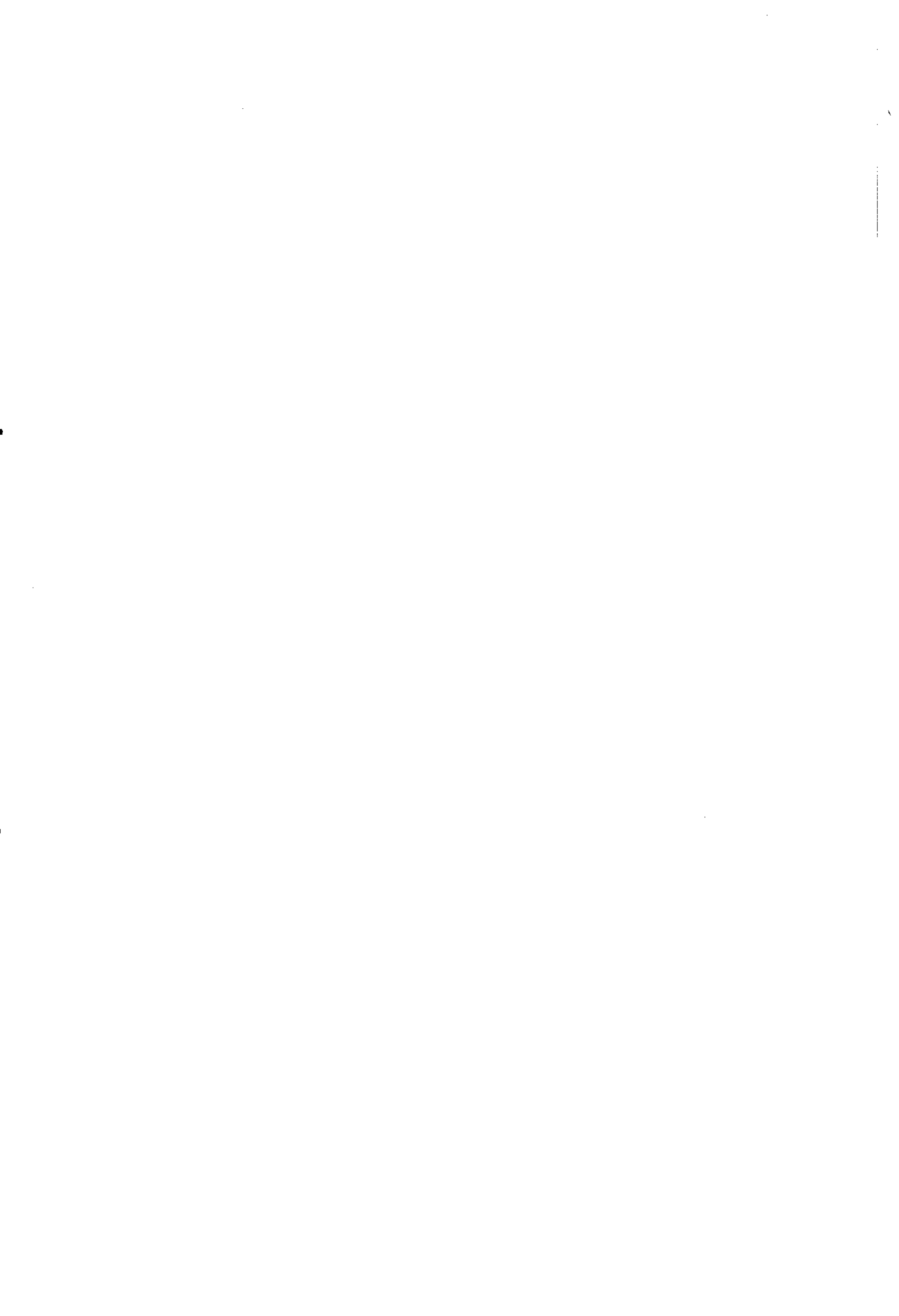
المؤلف

الدكتور عبد الرحمن بن ابراهيم الضحيان

عميد كلية اللغة العربية والعلوم الإجتماعية بأبها سابقاً

---

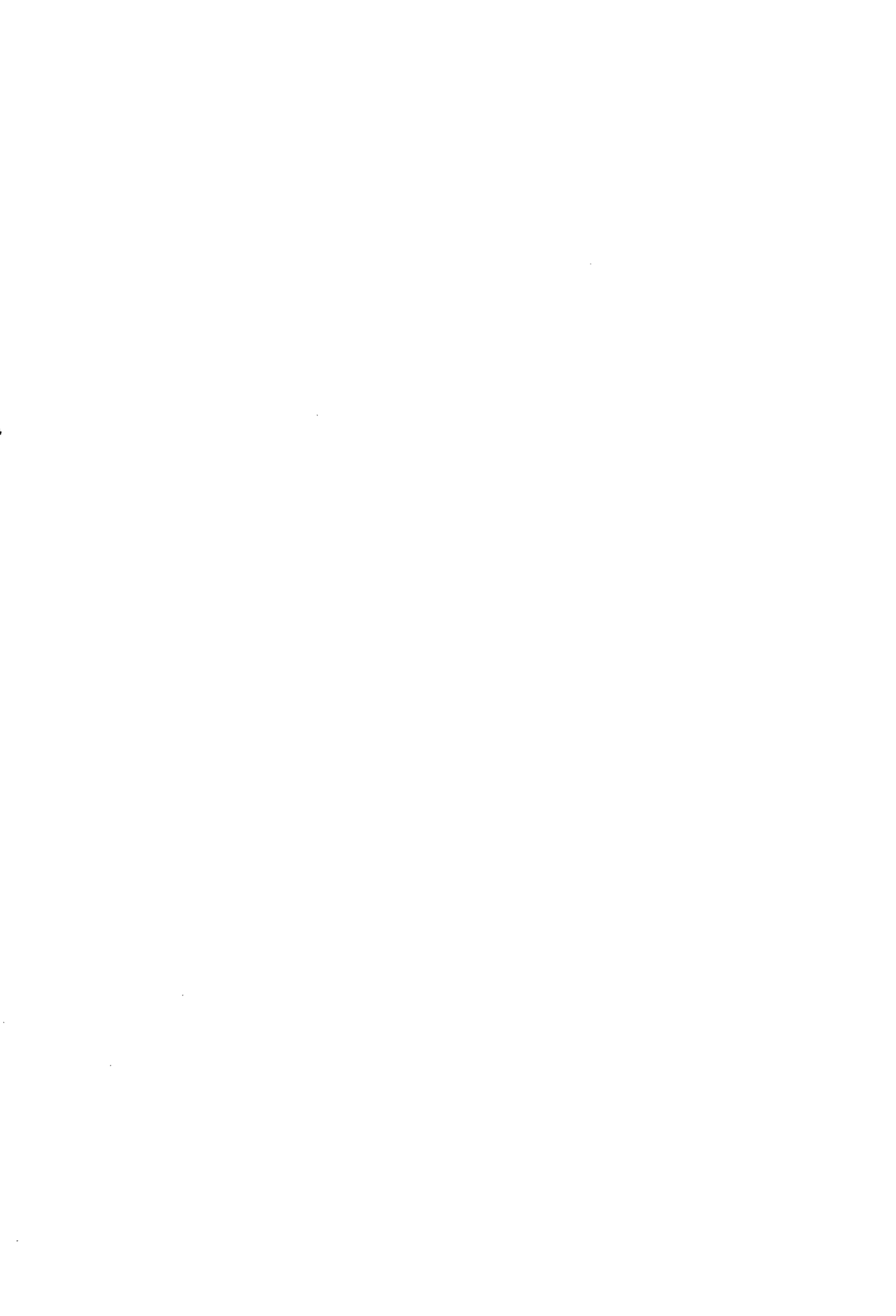
(١) القلقشندي « صبح الأعشى في صناعة الإنشاء» ج ١ ص ١٠.





# مدخل عام للموضوع

- المجتمع الإنساني والإدارة
- وظيفة الإدارة



# مدخل عام للموضوع

## المجتمع الإنساني وأهمية الإدارة له:.

لقد خلق الله تبارك وتعالى أبا البشر آدم عليه السلام ، وأم البشر حواء وبث منهما رجالا كثيرا ونساءً ، وكرمهما ونسلهما على سائر المخلوقات العديدة ، التي تملأ الأرض والبحر، بل منحهما وسخر لهما جميع الكائنات ،ليستعينا بها على طاعته ، وعبادته حق العبادة . يقول تعالى « وما خلقت الجن والأنس إلا ليعبدو ن » (الذاريات :٥٦) وبالاستقراء ، ودراسة تاريخ الأمم التي سادت وتطاولت في البنيان ، ثم بادت ، وهي أمم كثيرة كما تسجلها لنا مظان التاريخ مثل الآ شوريين ، والبابليين ، والسومريين ، الفرس ، والرومان والفراعنة – كل أولئك ومن أتى بعدهم ، ما هلكت أممهم وما بادت إلا نتيجة طبيعية لعصيانها ، وعدم عبادتها لخالقها ، وتضييع حق الله في إخلاص العبادة وصدق الإيمان :

يقول الشاعر المسلم محمد إقبال :

إذا الإيمان ضـــــاع فلا أمـــان ولا دنيا لمن لـــم يحيى دينـــــــا

والتكوين الطبيعي للمجتمع الإنساني كما خلقه الرحمن تبارك وتعالى يأخذ التسلسل الآتي:

١ – **الأسرة:** أو العائلة ، وتتكون من الأب ، والأم ، والأولاد .

٢– **القبيلة أو العشيرة** : وتتكون من مجموعات من الأسر .

٣– **الأمة أو الشعب** :وهي مجموعات من القبائل تربط بينها روابط

اساسية ، كالدين ، واللغة ، والهدف ، والمصير وخير مثل لذلك أمة الإسلام ، حيث يربطها الدين الإسلامي، واللغة العربية ، والهدف الواحد ، والمصير الواحد .

٤- الدولة : وهي الأمة التي تملك حريتها ، وتختار قيادتها ، وتحدد ممتلكاتها ، وحدودها ، بحيث يمكنها أن تُكون شخصيتها المستقلة مع جيرانها والمجتمع الدولي فتعلن انضمامها إليه بوصفها دولة تشارك في آمال الأمم الأخرى . وبناء على التسلسل السابق ، فإن الأسرة ، والقبيلة ، ثم الأمة التي تكوّن الدولة ، تحتاج إلى بعضها في تعاضد ، وتماسك ، وخدمة لأهدافها المشتركة. وإن هذا الأمر لا يمكن أن يتحقق إلا إذا أدرك وفهم كل فرد دوره في مجتمعه ، وموقعه الحقيقي في السُلم الوظيفي للمجتمع ، وعمل بقناعةفي هذا السلم ، لُيكمل بعمله الأدوار الأخرى للآخرين يقول تعالى في سورة الزخرف ٣٢: «نحن قسمنا بينهم معيشتهم في الحياة الدنيا ورفعنا بعضهم فوق بعض درجات ليتخذ بعضهم بعضا سُخريا». «صدق اللهالعظيم».

يقول الإمام الطبري[١] شرحا للآية السابقة : «أي : يستخدم بعضهم بعضا في السُخْرة ، [جعل بعضاً لبعض ] سبباً للمعاش في الدنيا » .

وهكذا فإن مساعدة المجتمع تكمن في الفهم الحقيقي لمثل هذا المعنى

(١) انظر مصحف الشروق المفسر الميسر وبهامشه مختصر تفسير الطبري للإمام الطبري إمام المفسرين القاهرة : دار الشروق ١٣٩٧هـ ص ٥٥٦.

الكريم في الآية الكريمة ، الذي ينتفي به الصراع بين أفراد المجتمع على المراكز الإدارية. التي لا يستحقها بعضهم. نظراً لصلاحه ومناسبته لموقع آخر في السلم الإجتماعي..

وصدق الشاعر الذي فهم وظيفة الناس فقال :

الناس للنـاس من بدو وحاضـرة بعـض لبعض وإن لم يشعروا خـدم

إن وظيفة الإدارة هي : توجيه تلك الطاقات البشرية توجيهاً صحيحاً نحو خدمة بعضها ، والوصول إلى الهدف الذي يحقق الخير والسعادة لجميع الأفراد ، عن طريق استخدام الموارد بجميع أنواعها ، بشرية أو مادية .. وكلما استخدمت الإدارة الأسلوب العلمي المبني على المعلومات ، والحقائق ، والإحصائيات الدقيقة ، فسوف نتوقع نتائج وإنتاجاً أفضل لعملياتها الإدارية وهذا ما يجب أن يكون عليه المدير والإدارة الإسلامية، في كل مكان وزمان .

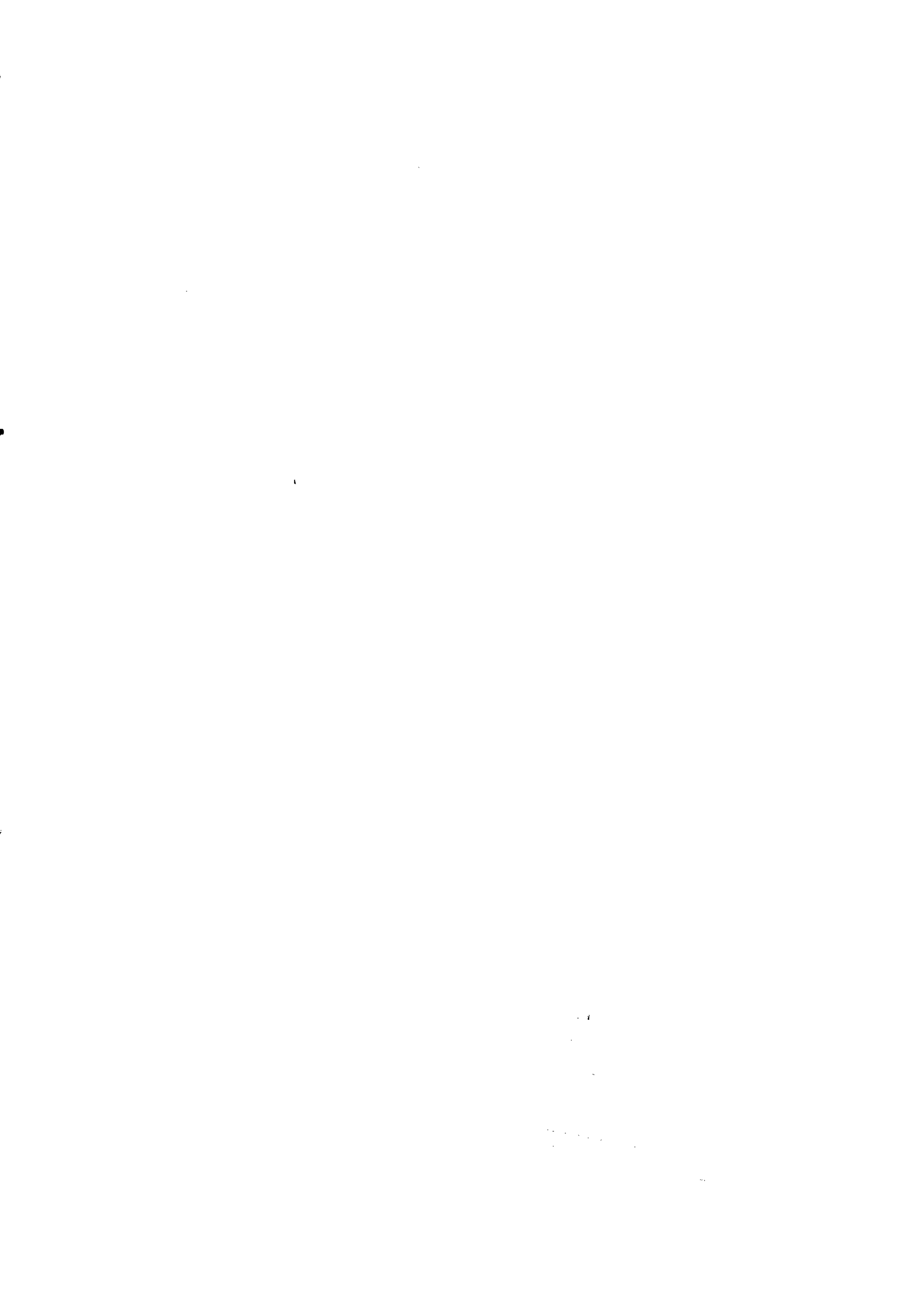


# الفصـل الأول

## أولاً : تعريف الإدارة

## ثانياً: هل الإدارة علم أم فن ؟

- العلم...
- العلم عند أهل التفسير...
- الإدارة علم.
- الإدارة فن.
- الإدارة علم وفن.



# أولا : تعريف الإدارة

تعريف الإداره من الأمور التي ليس هناك إجماع على تحديده، ومن التعريفات التي سنطرحها ندرك مدى الإختلاف ، والائتلاف في وجهات النظر لدى المهتمين بعلم الإدارة:

١- يعرفها ديموك وزملاؤه [١] فيقول : «ويمكن التفكير في الإدارة على انها انسياب النشاط من مستوى إلى مستوى آخر ، ومن مرحلة في التنفيذ إلى المرحلة التالية ، مع اندماج جميع العناصر بصفة مستمرة في مجرى واحد. وعمل الإدارة في المستوى الأعلى هو التأكد من حدوث الإندماج واستمراره». وفي ص ٤ يذكر : أن «الإدارة العامة كجزء من المجال الأكبر للإداره الشاملة، التي هي دراسة كيفية تنظيم جميع أنواع المؤسسات وتمويلها وتعيين الأفراد فيها وتحفيزهم وإدارتهم..».

٢- ويعرفها الدكتور/سيد الهواري بقوله [٢]: «الإدارة هي ذلك «العضو» في «المؤسسة» المسئول عن تحقيق النتائج التي وجدت من أجلها تلك المؤسسة سواء أكانت المؤسسة شركة أم مستشفى أم جامعة أم مصلحة أم وزارة .. الخ ».

---

(١) أنوار ديموك ، و ج ديموك ، ل. و. كوينج «الإدارة العامة» ترجمة إبراهيم علي البرلسي ، الناشر مؤسسة الحلبي وشركاه، القاهرة ١٩٦٧م ص ٤١٨ .

(٢) السيد الهواري: «الإدارة : الأصول والأسس العلمية». مكتبة عين شمس ، القاهرة ١٩٨٢م.

٣- ويعرفها الدكتور مدني علاقي بقوله: [١] "الإدارة هي العملية الخاصة بتنسيق وتوحيد جهود العناصر المادية والبشرية في المنظمة ، من مواد ، وعدد ، ومعدات ، وأفراد ، وأموال عن طريق تخطيط ، وتنظيم ، وتوجيه ، ومراقبة هذه الجهود من أجل تحقيق الأهداف النهائية للمنظمة».

٤- ويعرفها الدكتور عبدالمجيد عبده فيقول[٢] : «والإدارة هي عبارة عن النشاط الخاص بقيادة وتوجيه وتنمية الأفراد ، وتخطيط وتنظيم ومراقبة العلميات والتصرفات الخاصة بالعناصر الرئيسية في المشروع – من أفراد ومواد وآلات وعدد ومعدات وأموال وأسواق – لتحقيق أهداف المشروع المحددة بأحسن الطرق وأقل التكاليف».

٥- أما الدكتور محمود عساف فيعرفها قائلا[٣]: «مسترشدين بالآية الكريمة في سورة الزخرف (٣٢) «نحن قسمنا بينهم معيشتهم في الحياة الدنيا ورفعنا بعضهم فوق بعض درجات ليتخذ بعضهم بعضاً سُخرياً» نقول : «إن الإدارة هي الهيمنة على آخرين لجعلهم يعملون بكفاءة تحقيقا لهدف موقوت منشود».

---

(١) د. مدني ، علاقي . الإدارة : دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية. جدة : تهامة ١٤٠١هـ ص ١٠٠.

(٢) د. علي عبدالمجيد عبده. الأصول العلمية للإدارة والتنظيم. (القاهرة : دار النهضة العربية. ط. ١٢ (١٩٨١م) ص ٢١.

(٣) د. محمود عساف . أصول الإدارة . القاهرة: دار الناشر العربي ، ١٩٧٦م : ص ١٣.

من التعريفات السابقة يجد القاريء الإختلاف والائتلاف الذي أشرنا إلى إحتمال ظهوره لمن يقرأ تعريفات عن الإدارة وهذا أمر محتمل لمعظم العلوم.

وأضع التعريف التالي للإدارة مسترشداً بقول الحق تبارك وتعالى [1]: «إن معي ربِ سيهدين» فأقول :

الإدارة هي العمليات – مثل التخطيط ، والتنظيم ، والتوجيه ، والرقابة – التي يوجه إليها المدير من تحت أمرته ، لتحقيقها بوصفها هدفاً لإدارته ، وذلك بأعلى كفاءة وكفاية وأقل جهد وأكبر عائد ...

ومن تعريفنا السابق نجد الأمور التالية ضمن الإدارة:

١- للإدارة أعمال وهي المعروفة بالعمليات الإدارية الأربع (التخطيط ، التنظيم ، التوجيه والرقابة ).

٢- وللإدارة مدير يوجه الأعمال والعاملين.

٣- للإدارة هدف لا بد من تحقيقه.

٤- للإدارة موظف أو موظفون يقومون بتحقيق الأهداف . وهذه الأمور نجدها جميعا في كل أنواع الإدارة ، سواء إدارة عامة (إدارة حكومية) أو إدارة أعمال (إدارة ربحية خاصة ) أو أدارة دولية أو أدارة مؤسسات عامة أو مؤسسات خيرية ... الخ.

كما نستنتج من التعريف أن الأعمال في الإدارة يقوم بها المديرون والمنفذون ، وأنهم يسددون بعضهم بعضا لتحقيق الهدف المنشود لمصلحة الطرفين ، وبدون هذا الشعور الأخير لا تتحقق كامل الأهداف .

---

(١) سورة الشعراء آية (٦٢).

## ثانيا: هل الإدارة علم أم فنّ؟

إن المتصفح لكتب العلوم الإدارية لا بد أن يجد مثل هذا السؤال بارزا ومناقشا ، وذلك لأن الإجابة عليه ذات أهمية ، وأنها تساعد طالب العلم أو الباحث على المعرفة الحقيقية لمسيرة الإدارة قبل ظهور النظريات العلمية وبعدها ، ومدى الحاجة للعلم في الإدارة بجانب القدرات والإبداع الشخصي للمدير في عمله ...

وسوف نستعرض فيما يلي بعض الآراء والأفكار التي سجلها بعض المفكرين والباحثين في العلوم الإدارية . وفي النهاية نبدي رأينا في تحديد الإجابة على السؤال المطروح.

### أولا:

لقد تناول الدكتور مدني عبدالقادر علاقي ، أستاذ إدارة الأعمال بجامعة الملك عبدالعزيز بجدة في كتابه «الإداره» هذا الموضوع وإنتهى إلى الرأي التالي[1] «ما يمكن تقريره هنا هو أن هناك فعلا جانباً علمياً للإدارة ، وهذا الجانب هو اعتماد المعرفة الإدارية ، وأدوات التحليل الرياضي ، وإستخدامها كجزء من المؤهلات الأساسية للعمل الإداري ...» أما رأي الدكتور علاقي في الجانب الفني فيقول « تعني كلمة «فن» الوصول إلى النتائج من خلال استخدام مهارات معينة». بمعنى آخر فإن دفع الآخرين إلى تحقيق الأهداف هي عملية من المهارة والإبداع ، بحيث أنه قد لا تتوفر حتى لأكثر

---

(١) د. مدني علاقي ، مرجع سابق ص٦٧، ٦٨

الإداريين خبرة ومعرفة بالجانب العلمي من الإدارة ... هذه المهاراة في التعامل ، ودفع الأفراد وإقناعهم بالعمل هي الجانب الفني للإدارة ، إذاً نستخلص من ذلك ان المدير الناجح ، أو الإدارة الفعالة هي الإدارة التي تملك قدرا واسعا من المعرفة الإدارية ، وتملك أيضا قدرا مكملاً من المهاراة والإبداع ، وهذا يعني بطريقة أخرى أن العلم والفن يكمل بعضهما بعضا في الإدارة فالعلم يعني مهارة وموهبة التطبيق لهذه المعرفة » .

إن مناقشة د. علاقي لموضوع الإدارة فيما إذا هي علم أو فن قد انتهت إلى أنه يرى أنها . علم وفن .

وإن الإدارة لا غنى لها عن العلم الذي يعني المعرفة ولا عن الفن الذي يعني المهارة وموهبة التطبيق.

## ثانياً :

أما د. جريفث في كتابه « نظرية الإدارة » فيقول [1] : « بالنسبة للطالب الذي يبحث في نظرية الإدارية لايردُّ موضوع ما إذا كانت الإدارة فنا أوعلما . فهو مقتنع بأن للإدارة بعض الجوانب العلمية على الأقل . ومصطلح «فن » يستخدم ليعني الممارسة الموجهة بالحدس والخبرة أكثر من التطبيق المباشر للنتائج العلمية . صحيح أنه في الزمن الحالي لا يستطيع المرء أن يمارس الإدارة بطريقة علمية خالصة ،... ومن ناحية أخرى يجب على المرء أيضاً أن يعمل بصورة أحسن أكثر من مجرد الاعتماد على جانب الفن »

---

(١) د جريفث « نظرية الإدارة » ترجمة د. محمد منير مرسي ود.محمد عبد الموجود وسعد حماد. القاهر : عالم الكتب ١٩٧١ م ص ٣٢.

## ثالثا:

وقد خلص د. عمرو غنايم ود. علي الشرقاوي الى الرأي التالي فيما يتعلق بعلم أو فن الإدارة[1] فذكرا : « الإدارة كالعملة ذات وجهين أحدهما العلم والآخر الفن ، فعلم الإدارة والإلمام بهذا العلم لا يكفي وحده لجعل الفرد مديراً ناجحا. وإنما هناك أيضا الفن وهو لا يقل في أهميته عن علم الإدارة. وبالتالي فإن هناك علم الإدارة ، وهناك أيضا فن الإدارة وكلاهما من الأمور الحيوية للإدارة الناجحة».

إن الإدارة كما ذكرا كالعملة النقدية لها وجهان ، والعملة لا يمكن إلا أن يكون لها وجهان لكي تُعرف ، وتُميز ، وبذلك فرأيهما أن الإدارة علم وفن ولا غنى للإدارة الناجحة عن أحدهما.

## رابعاً :

وفي هذا الصدد انتهى د. محمود عساف في كتابه "أصول الإدارة» إلى الرأي التالي[2]: «إن الإدارة تقوم على فن استخدام العلم بحيث يؤتي التطبيق أحسن النتائج في موقف معين . فالعلم يرسي لرجل الإدارة ما ينبغي أن يلتزم به من قواعد ، والفن يتيح له تطبيق تلك القواعد بأكبر قدر من الفعالية .. فالعلم والفن في مجال الإدارة صنوان . كما أن التعلم والخبرة والموهبة عناصر متلازمة ومتكاملة ... وبالإضافة إلى كل ذلك فإنه لا يوجد تباعد بين العلم والفن، بل كلاهما مكمل للآخر».

---

(١) د. عمرو غنايم ، ود. علي الشرقاوي : تنظيم وإدارة الأعمال الأسس والأصول العلمية « مدخل تحليلي» بيروت : دار النهضة العربية ١٩٨١ مص ٥٩.

(٢) د. محمود عساف ، مرجع سابق ص ١٨ ، ١٩.

## خامسا:

يذكر «داويت والدو»[1] أن :

«الخلاف حول ما إذا كانت الإدارة العامة علماً أم فناً. فبينما يؤكد بعض الباحثين والإداريين الذين تأثروا بالمكاسب التي حققتها العلوم الطبيعية والفيزيقية أن الإدارة العامة تستطيع بل الواجب أن تكون علماً بمعنى ما من المعاني ؛ نجد غيرهم من الباحثين والإداريين الذين تأثروا بما في عملية الإدارة من مرونة وتطور ، وما في بعض محسوساتها كالحكم والقيادة ، يؤكدون بدورهم أن الإدارة العامة لا يمكن أن تصبح علماً بل هي فن ... ويميل البعض... إلى الإشارة إلى كونها «علما وفناً » .. وهذا الإتجاه يعكس لنا نتيجة عامة مؤداها أن الإدارة العامة تحمل في ثناياها جوانب هامة من كلا العلم والفن».

وجدير بالذكر أن « داويت والدو» في كتابه المذكور صفحة ٢٢ قد عرف الإدارة العامة بأنها « فن وعلم إدارة الأعمال مطبقان في مجال شؤون الحكومة».

مما سبق نستنتج رأيا له مؤداه أن فن وعلم الإدارة يظهران في المجالين الرئيسيين من الإدارة وهما الإدارة العامة وإدارة الأعمال.

وبعد أن استطلعنا بعض آراء الفكر الإداري وكتابه حول السؤال المطروح دائما والمحبوب معرفة الإجابة عليه من لدن قراء ودراسي العلوم الإدارية ، وقبل أن نحدد مشاركتنا بالرأي فيما إذا كانت الإدارة علماً أو فناً . أم أنها

---

(١) داويت والدو «دراسة الإدارة العامة » ترجمة الشريف عبود . القاهرة: دار الفكر الربي ، ١٩٦٤ م ص ٢٢ ، ٢٣

وجها عملة واحدة ، أي علم وفن فإنه من الأفضل تعريف العلم وتعريف الفن ثم إبداء الرأي.

## العلم:

لقد أجاب چورج سارتون في كتابه «تاريخ العلم »[1] على سؤالين مهمين في هذا الموضوع وهما متى بدأ العلم؟ وأين بدأ؟ وكانت الإجابة: «أنه بدأ حينما – وحيثما – عمد الناس إلى حل عديد من معضلات الحياة . صحيح أن هذه المحاولات الأولى لم تكن إلا وسائل لتحقيق أغراض وقتية ، ولكنها كانت كافية لبدء العلم.وعلى توالي الأيام خضعت هذه الوسائل لعمليات الموازنة ، والتعميم ، والتبرير ، والتبسيط ، والترابط ، والتكامل . وهكذا أخذت مادة العلم تنشأ في بطء ... والرغبة في الاستطلاع من أعمق الخصائص البشرية... وهي على أية حال الباعث الأول إلى المعرفة العلمية ... وإذا قيل أن الحاجة أم الإختراع والتقدم ، فإن الرغبة في الإستطلاع أمّ العلم ... وربما كان العالمُ من أجل العلم في الماضي والحاضر .. كما هو الشأن في الفنان من أجل الفن – رجلاً غريباً منطوياً على نفسه وأقل ظهوراً للعيان – .. وفي معظم الحالات يكون هذا العالمُ أو المخترع ميالاً إلى الصمت ، ولذا كان ينمو العلم دائما مشوبا بعوامل سيكولوجية (نفسية) واجتماعية ... ثم إن فجر العلم لم يطلع في كل مكان بنفس الجمال ونفس الرجاء ، ولعل أقواما بكروا في النضج قبل الأوان كما يبكر بعض الأطفال – فابتدأوا قبل غيرهم ، ولكنهم لم يسيروا بعيداً في الطريق».

---

(١) چورج سارتون «تاريخ العلم» ترجمة محمد خلف الله وآخرون. دار المعارف القاهرة. ١٩٧٩م. ط. ٤ الجزء الأول ص ٤١.

ذلك ما رآه سارتون من بداية العلم وتطوره ، وهذا يمهد لنا الطريق عند التعريف بالعلم أن نكون قد أدركنا أصل وبداية ما سوف نعرفه ونتعرف عليه.

ذكر جمال الدين بن الجوزي تعريفات للعلم كما يلي [١]:

العلم : خاصّة من خواصٍ النفس ، واختلف العلماء في حدِّه ، فقال قوم : العلم معرفة العلوم . وأكد قوم هذا الحد بأن قالوا على ما هو به وهو حشو في الحد . لأن المعرفة لا تحصل للعارف إلا إذا تعلقت بالمعلوم على ما هو به . وحده آخرون فقالوا : «اعتقاد المعلوم على ما هو به ، وحده آخرون فقالوا : الإحاطة بالمعلوم على ما هو به. وحدّه آخرون فقالوا : قضاء جازم في النفس .والأول أشهر في الصحة».

ثم ذكر الإمام، إبن الجوزي : أن أهل التفسير ذكروا أن العلم في القرآن الكريم على أحد عشر وجهاً. وهي:

١- العلم نفسه: ومنه قوله تعالى في هود {يعلم ما يُسرون وما يعلنون إنه عليم بذات الصدور } وقوله تعالى: {وهو بكل شيء عليم}

٢- الرؤية: كما قال تعالى: في سورة محمد {حتى نعْلَمَ المجاهدين منكموالصابرين}

٣- الإذنُ : كما في هود { فاعلموا أنما أنزل بعلم الله} آية ١٤.

٤- القرآن : كما في البقرة {ولئن اتبعت أهواءهم من بعدِ ما جاءك من العلم}.

٥- الكتابُ : في سورة الأنعام { قل هل عندكم من علم فتخرجوه لنا} آية ١٤٨

---

(١) جمال الدين بن الجوزي ، «نزهة الأعين النواظر في علم الوجوه والنظائر» تحقيق عبدالكريم كاظم الراضي بيروت مؤسسة الرسالة ١٤٠٥هـ ص ٤٥١ - ٤٥٢ .

٦- الرسولُ : آل عمران{ وما اختلف الذين أوتوا الكتاب إلا من بعد ما جاءهم العلم بغيا بنيهم}.

٧- الفقه : كما في الأنبياء {ولوطا آتيناه حكما وعلما} آية ٧٤.

٨- العقل : كما في القصص { وقال الذين أوتوا العلم ويلكم ثواب الله خير } آية ٨٠.

٩- كما في آل عمران {وَليعْلَمَ المؤمنين} وقوله { وَليعْلَمَ الذين نافقوا }.

١٠- الفضْلُ: كما في القصص : {قال إنما أوتيته على علم عندي} آية٧٨.

١١- ما يَعُدُّه: أربابُهُ علماً وإن لم يكن كذلك ومنه قوله تعالى في حم المؤمن : {فرحوا بما عندهم من العلم} آية ٨٣.

يذكر ول. ديوارنت[١] مقارنة بين العلم والفن فيقول:

« فالفن أعظم من العلم لأن العلم يتقدم عن طريق التفكير الحذر، والمثابرة الشاقة في تجميع المعلومات ، في حين يصل الفن إلى هدفه دفعة واحدة بالتمثيل والبصيرة .

والعلم يشق طريقه بالموهبة ، ولكن الفن يحتاج إلى العبقرية »[٢].

وقد عرف مكتب العمل الدولي بجنيف «فن الإداره» في كتابه[٣]: «الإداره

---

(١) ول. ديوارنت «قصة الفسلفة» ترجمة فتح الله محمد المشعشع مكتبة المصارف: بيروت ١٤٠٢هـ ط ٤ ص ٤٣٣.

(٢) العبارة المنقولة على لسان آرثر شوبنهور الفيلسوف الألماني وصاحب كتاب «العلم كإرادة وفكرة» نشر ١٨١٨م.

(٣) مكتب العلم الدولي.«الإدارة التعاونية والإدارة التنفيذية» جنيف ١٩٧٨م. ص ٢٩ (بالانجليزي).

التعاونيه والإدارة التنفيذيه – (بالإنجليزية) ما ترجمته كالتالي :

«الإدارة هي فن توجيه أنشطة العاملين نحو هدف مرسوم».

وعرف المعجم الوسيط العلم فقال[1] : «العِلْمُ» : إدراك الشيء بحقيقته. وقيل : العلم يقال الإدراك الكُلِّي والمركَّب ، والمعرفة تقال الإدراك الجزئي أو البسيط . ويطلق العلم على مجموع مسائل وأصول كلية تجمعها جهة واحدة ، وجمعها علوم . وعلوم العربية : العلوم المتعلقة باللغة العربية : كالنحو والصرف والمعاني والبيان والبديع ... ويطلق العلم حديثاً على العلوم الطبيعية التي تحتاج إلى تجربة ومشاهدة واختبار سواء أساسية كالكيمياء والرياضيات أو تطبيقية كالطب والهندسة..».

كما عرف الفَنُّ ص ٧٠٣ «الفنُّ» هو التطبيق العملي للنظريات العلمية بالوسائل التي تحققها ، ويكتسب بالدراسة والمرانة والفن جملة القواعد الخاصة بحرفة أو صناعة : وهو مهارة يحكمها الذوق والمواهب ».

بعد هذا العرض التأريخي والتعريفي ندلي برأينا في الإجابة على السؤال المطروح فنقول وبالله التوفيق :

## أولا : الإدارة علم :

لأنها في عصرنا الحاضر تستخدم الأسلوب العلمي في التحري ، والبحث، وتحليل المشكلة ، وتشخيصها ، واختيار البديل ، ثم تجربته ، وتطبيقه ، والوصول إلى النتائج التي يدرك بها الباحث حقيقة مطلوبه ، ويصل بها إلى أن العلم هو «معرفة المعلوم على أصله وحقيقته وكما هو بكل جزم ...»

---

(١) المعجم الوسيط : دار الفكر – القاهرة الجزء الثاني ص ٦٢٤.

## ثانيا: الإدارة فن :

لأنها تعتمد على خبرة ، وقدرات ، وموهبة ، وإبداع الإداري ، وتصرفه السليم في تسيير العملية الإدارية بشكل مرضٍ ، وتحقيق النتائج المطلوبه. وجميع الذين لم يدرسوا النظريات والعلوم الإدارية ، من أصحاب المؤسسات والشركات ، أو موظفي الدولة . والذين نجحوا في إدارتهم ، هم ممن رزقهم الله فطرة الفن الإداري. ويمتاز هؤلاء على غيرهم إذا طوروا ونموا هذه الفطرة بالخبرة والتجربة الميدانية.

## ثالثا: الإدارة علم وفن :

وإجابة على السؤال المطروح بعد عرض أهمية العلم وأهمية الفن (القدرة والإبداع) للإداري نقول : إن الإدارة الناجحة هي التي تأخذ بالأساليب العلمية، والنظريات المجربة ، والتي أتت بنتائج حقيقية. ولا يستغنى من يعرف ذلك عن القدرة على الإبداع ، والبراعة مع الخبرة ، إننا مع من يقول : إن العلم والفن وجها عملة . والإدارة الناجحة هي التي تمثل ، ويظهر عليها ، وفيها ، استخدام العلم والفن الإداري .

وللتشبيه بأهمية العلم والفن في مجال الإدارة يمكننا أن نقول إن الإدارة كالطائر جناحاه العلم والفن.

وإن الإدارة كالشجرة علمها الماء وفنها التربة ولا شجرة بدون ماء أو تربة.

كما لا يستطيع الطائر أن يطير أو يواصل الطيران بدون جناحين...

# الإدارة والعلوم الأخرى

تمهيد :

مما سبق ومما سيلحق من حديث عن الإدارة ندرك أنها علم من العلوم الاجتماعية لأنها تهتم بالانسان وما يعينه على العيش السليم ، ويحقق أهدافه الفردية والجماعية ... وإلى تقسيمات العلوم وأنواعها يشير العلامة ابن خلدون في مقدمته[1] قائلا أن العلوم التي يخوض فيها البشر ويتداولونها في الأمصار تحصيلاوتعليما هي على صنفين :

١- صنف طبيعي للإنسان يهتدي إليه . وهي العلوم الحكمية والفلسفية. فيهتدي إلى موضوعاتها ومسائلها ، وأنحاء براهينها ، ووجوه تعليمها حتى يقفهُ نظرُهُ وبحثه على الصواب من الخطأ فيها.

٢- العلوم النقلية الوضعية ، وتستند إلى الدافع الشرعي ، ولامجال فيها للعقل إلافي إلحاق الفروع من مسائلها بالأصول وأصلها من الكتاب والسنة ».

إن علاقة علم الادارة بالعلوم الأخرى هي علاقة العضو في الجسم بسائر الأعضاء . إذا اشتكى عضو تداعى له سائر الجسد بالسهر والحمي . وإذاصح وشفي كل عضو تحرك سائر الجسم بصحة وعافية.

وما الفساد الاداري المستشري في المجتمعات إلانتيجة فساد بعض أعضاء التكوين الاجتماعي للمجتمع ( مؤسساته العاملة ) فيسري مرض

---

(١) ابن خلدون ، المقدمة، ص٧٧٩.

الفساد الإداري في جسم المجتمع ( باقي المؤسسات) كما يسري المرض في الجسم البشري . وإذا قُلع الفساد الإداري من المؤسسات العاملة فبشر المجتمعات بكل خير.

سوف نتناول فيما يلي اهم العلوم وعلاقتها وتأثيرها وتأثرها بالإدارة :

## أولا: العلاقة بالشريعة والقانون :

هناك علاقة وطيدة بين الإدارة والشريعة الإسلامية . ولعل ماذكره الاستاذ وحيد الدين خان يوضح ما نريد الإشارة إليه حيث يقول(١) :

إن القانون الإسلامي يقسم قانون الحياة ثلاثة أقسام :

أولا : الشريعة :وهي الأجزاء القانونية في الدين ، ما عدا الأجزاء الاعتقادية ومصادر الشريعة القرآن والسنة ، وهي ثابتة ثبات قوانين الطبيعة والحياة. وفيهما القوانين الأساسية التي يقوم عليها النظام الصحيح للحياة الإنسانية.

ثانيا :الفقه : وهو تفسير القوانين الأساسية وفقا ً للأحوال المتجددة في عصر بعد عصر. إن القوانين الأساسية لاتتغير، ولكن التغيرات في الحياةمما يتطلب تطبيق القانون الأبدي على المتغيرات الزمنية.

ثالثا : اللوائح التمدنية : ولم تلزمنا الشريعة بشئ بصدد هذه اللوائح . بل أجازت سن اللوائح طبقا للمقتضيات التمدينة ، ومصالح البشر ، يذكر الله تعالى في سورة سبأ (١٠-٢١ – ٣٤) عن عباده الذين مكن لهم من الرقي

---

(١) جامعة الأمام محمد بن سعود الاسلامية كتاب « وجوب تطبيق الشريعة الاسلامية والشبهات التي تثار حول تطبيقها » « مقالة وحيد الدين خان ص ٢٩٩– ٣١٣ الرياض ١٤٠٤هـ .

المادي الكبير من استغلال المعادن ، والطيران في الفضاء ...والعمران ،والهندسة ، والزراعة ، وتخطيط المدن ، وغيرها من الإمكانات ،ولكنه لم ينزل عليهم «شريعة صناعية » أو« فقهاً تقنياً» بل أمرهم لأن يشكروا الله (١٣:٤٣).
من الأقسام الثلاثة للقانون إلاسلامي يتضح مدى أهميتها للإداري المسلم. فالواجب معرفة الشريعة بأصولها الثابتة ثبات الحياة . ومعرفة الفقة ليفسر به القوانين الثابتة حسب الحال والمتغيرات . ثم للإداري المؤمن الحرية فيما لا ينافي الأصول في اللوائح المدنية التي تظهر في إداراته ، وبين عماله على أن يهتدي دائما وأبداً بالأصول الثابتة ليكون حكمه ثابتاً ومستقرًا .

## ثانياً: العلاقة بعلم النفس :

يعرفون علم النفس (١) بأنه دراسة السلوك الإنساني وتصرفات الفرد ودوافعه وأن السلوك ينقسم إلى:

١- **السلوك العقلي** لقوله تعالى : {إنا أنزلناه قرآنا عربيا لعلكم تعقلون} .سورة يوسف آية ٢.

٢- **السلوك الإنفعالي** : وهو كل ما يشعر به الإنسان من وجدانات، وعواطف ، وإنفعالات ، كالحب والكره والخوف والسرور. ومن الآيات التي تناولت السلوك الإنفعالي قوله تعالى: { ومن كفر فلا يحزنك كفره إلينا مرجعهم فننبئهم بما عملوا إن الله عليم بذات الصدور} لقمان ٢٣.

{وأن ألق عصاك فلما رآها تهتز كأنها جانّ ولى مدبراً ولم يعقب. يا موسى أقبل ولا تخف إنك من الآمنين} القصص ٣١.

---

(١) د. محمد محمود محمد «علم النفس المعاصر في ضوء الإسلام» جدة: دار الشروق ١٤٠٥هـ ص٤٦-٥٥

٣- السلوك الحركي : ويشمل حركات ، وأفعال ، وإيماءات ، وكلام الإنسان الخارجيّة . وقد تحدث د. محمد محمود محمد عن أهداف علم النفس فذكرها ثلاثا وهي:

١- الفهم: وهو فهم الظاهرة السلوكية قيد البحث ، وأن ذلك يتم بعملية الربط ، وإدراك العلاقات بين الظاهرة موضوع التفسير وبين الأحداث التي تلازمها أو تسبقها.

٢- التنبؤ: ففهم الظاهرة يعين على التنبؤ بحدوثها وتجنب أخطارها.

٣-الضبط أو التحكم: وهو مرتبط بالتنبؤ ، فلكي نحقق التنبؤ لظاهرة سلوكية ما، يجب أن نتحكم أولا في الظروف التي تحدد سير تلك الظاهرة السلوكية موضوع التنبؤ».

من تعريف علم النفس وأقسامه الثلاثة ، وأهدافه الثلاثة كذلك ، ومحتويات تدريس علم النفس في أي مرجع من مراجعه نجد العلاقة الوطيدة بين الإدارة التي مهمتها تشغيل البشر لما فيه مصلحتهم ، ومن ذلك العناية والرعاية التامة بالسلوك البشري داخل الإدارة ، وأن هذا الأمر لا يتحقق للإدارة إلا بمعرفة أنواع السلوك الثلاثة ، والعمل على تحقيقها . وكذلك إدراك الأهداف الثلاثة لعلم النفس والعمل على تنفيذها . حتى يشعر الإنسان داخل محيط العمل أنه ، محاط بعين الإعتبار ، وأن ما يؤديه من عمل وإنتاج قد روعي ، وسوف يكافأ عليه ويعطى حقه كاملاً غير منقوص .

## ثالثا : العلاقة بعلم الإجتماع:

علم الإجتماع هو العلم الذي يدرس المجتمع ، وأحواله ، ومكوناته. ومن ذلك أحوال الناس ، ومعيشتهم ، وما يؤثر فيهم من العقائد ، والعادات ، والتقاليد ،

والعرف ... الخ وكذلك ما يُعمر البلاد ، ويساعد على تكوين المجتمع الإنساني المثالي. وقد سماه العلامة ابن خلدون بعلم عُمرانِ العالم فقال[1]: «إعلم أنه لما كانت حقيقة التاريخ أنه خبرٌ عن الإجتماع الإنساني الذي هو عُمرانُ العالم ، وما يعرضُ لطبيعة ذلك العمران من الأحوال مثل التوحش ، والتأنس ، والعصبيات ، وأصناف التقلبات للبشر بعضهم على بعض ، وما ينشأ عن ذلك من الملك . والدول ومراتبها ، وما ينتحله البشر بأعمالهم ، ومساعيهم ، من الكتب ، والمعاش ، والعلوم ، والصنائع ، وسائر ما يحدث في ذلك العمرانُ بطبيعته من الأحوال».

من تعريف ابن خلدون لعلم الإجتماع ، ومعرفتنا لمفهوم الإدارة، وأنها تعني إستخدام العاملين لتحقيق الأهداف العامة والخاصة التي في بدايتها ونهايتها خدمة من إجل الإنسان ومجتمعه . يتبيّن أن المديرَ هو الذي يدرك ، مكونات ، وطلبات المجتمع الذي يعمل فيه ومن أجله. وسواء أكان العمل في مؤسسة حكومية تخدم العامة أم ربحية أم خيرية فإن على هذا المدير أن يسعى إلى معرفة الوضع الإجتماعي ، وما يوافق هذا المجتمع وما لا يوافقه ، وأن يؤسس هذه المعرفة على علم ومعرفة ومعلومات صحيحة.

---

(*) للمزيد من المعلومات انظر : إلى د. إلياس بايونس ، د. فريد أحمد في كتابهما «مقدمة في علم الإجتماع الإسلامي » شركة عكاظ . جامعة الملك عبدالعزيز جدة : ١٤٠٢هـ . و د. محمد علوان في كتابه مفهوم اسلامي جديد لعلم الإجتماع » و د. لبيب سعيد في كتابه العمل الإجتماعي ...»

(١) مقدمة ابن خلدون مرجع سابق ص ٥٧ .

## رابعا – العلاقة بالجغرافيا:

الجغرافيا تنقسم إلى قسمين كبيرين[1] هما الجغرافيا الطبيعية ، والجغرافيا البشرية. وكل قسم ينقسم إلى مجموعة فروع تأخذ شكل العلم المستقل . فالجغرافيا الطبيعية : تنقسم إلى جغرافية البنية والتضاريس ، الجغرافيا المناخية ، جغرافية التربة...

والجغرافيا البشرية : تنقسم إلى الجغرافيا الإجتماعية ، الجغرافيا الإقتصادية ، والجغرافيا السياسية ، والجغرافيا العرقيّة التي تدرس الإنسان من ناحية توزيعه وسلالاته.

من أقسام الجغرافيا وتفريعاته السابقة يتضح أنه لا بد من الحكم بأهمية الجغرافيا للإداري . فمعرفة الجغرافيا الطبيعية والبشرية تعين الإداري على معرفة منطقة عمله معرفة علمية ، تساعده في اتخاذ القرار السليم ، في حالة نيّة فتح فروع للعمل أو زيادة حجم العمل أو جعلها مركزا رئيسيا ، وكذلك تساعده في معرفة عماله وصحتهم ، وظروفهم ، بناء على معرفة المناخ الذي يعيشون فيه.

فالإلمام بالجغرافيا ذات العلاقة بالعمل الذي تمارسه الإدارة ويشرف عليه الإداري أمر مهم ومعين على النتائج المطلوبة.

## خامسا: العلاقة بالإقتصاد :

ومن التعريفات الحديثه للإقتصاد[2] تعريف «آدم سميث» الذي قال بأن

---

(١) د. محمد صفي الدين «الموارد الإقتصادية» القاهرة : دار النهضة العربية ١٩٦١م ص ٥ – ١٢ .

(٢) حمزة الجميعي الدموهي «الإقتصاد في الإسلام» القاهرة : دار الانصار ١٣٩٩ ص ٨١–٨٥.

الإقتصاد هو علم الثروة ، وألف بناء على رأيه كتابه الشهير «ثروة الأمم» Wealth of Nations وآخرون قالوا إن الإقتصاد علم المصلحة الشخصية، علم الرفاهية المادية .

أما العالم ابن خلدون فيحدد الإقتصاد بأنه «المعاش وهو عبارة عن ابتغاء الرزق والسعي في تحصيله» .

ومن التعريفات الحديثه[1] أن الإقتصاد الإسلامي «هو مجموعة الأصول العامة من القرآن ، والسنة ، والبناء الإقتصادي المبني على تلك الأصول ، وبحسب كل بيئة وعصر. وهذا يعني أن الإقتصاد الإسلامي قسمان : ثابت ومتغير ؛ فالثابت هو الأصول من القرآن ، والسنة . والمتغير مجموعة التطبيقات والحلول التي يتوصل إليها المجتهدون في الدولة الإسلامية تطبيقاً للمباديء السالفة» .

ومما سبق من تعريف الإقتصاد بوصفة ثروة أو مصلحة شخصية أو الرفاهية المادية أو المعاش .. فإن : على المدير الإداري، في إدارته أن يتعرف على النظريات الإقتصادية ، والأسس التي تساعده في رفع وتأمين الإقتصاد الجيد في البيئة والمجتمع الذي تعمل إدارته من أجلها. فكلما تحسن الوضع الإقتصادي في المجتمع دل ذلك على أن وراءه إدارة ناجحة . ومن المفيد أن نتعرف على أنواع الإقتصاد بعد تعريفه حتى ندرك مدى العلاقة بين أقسام الإقتصاد والإدارة التي تحتاج إليها تلك التقسيمات حتى تحقق الهدف منها .

يشير إلى ذلك د. عل ي لطفي ( رئيس الوزراء المصري الحالي ١٩٨٦م )

---

(١) د. أحمد العسال ود. فتحي عبدالكريم ، النظام الإقتصادي في الإسلام : مبادئه وأهدافه ، القاهرة : مكتبة وهبة (١٤٠٠هـ) ص ٥-٣٥ ) .

فيقول ص ٧ «جرت عادة الإقتصاديين على تقسيم النشاط الإقتصادي إلى ثلاث قطاعات هي ١- الزراعة ٢- الصناعة ٣- الخدمات» .

وإذا كانت القطاعات الثلاثة هي الإقتصاد وتقسيماته فإنه من السهل على القاريء أن يحكم على مدى القرب والقرابة الوطيدة بين الإدارة والإقتصاد فلا زراعة ولا صناعة ولا أداء خدمات بدون إدارة ناجحة تُسير تلك القطاعات نحو خدمة المجتمع الذي توجد فيه.

والإقتصاد الإسلامي يتميز عن الإقتصاد الغربي أو الشرقي بأنه يهدف إلى النفع البشري ، وليس الربح ؛ وفرق بين الإثنين . يقول الأستاذ محمد المبارك[1] «إن الموجه للإقتصاد في النظم المعاصرة هو الربح ، وفي النظام الإسلامي هو النفع البشري».

وهذا يدعونا أن نُذكّر المدير المؤمن بالله أن يعمل مخلصا في إدارته لتحقيق النفع البشري للمواطنين الذين يخدمهم ، ولا ينسى نصيبه ونصيب من يعمل معه ، فذلك أمر مشروع وحق مكفول في الإسلام .

## سادسا - العلاقة بالتاريخ :

والعلاقة وطيدة أيضاً بين الإدارة والتاريخ فالإداري يدرس ويتعرف على

---

(*) راجع تعريف الإقتصاد ومعلومات أخرى في كل من :
بحوث مؤتمر الفقه الإسلامي ذي القعدة ١٣٩٦هـ جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية والخاصة بموضوع «أثر تطبيق النظام الإقتصادي الإسلامفي في المجتمع» وخاصة بحوث الشيخ أسعد المدني، د. عيسى عبده ، والشيخ محمد شفيع مفتي باكستان الأكبر ، وغيرهم .
د. علي لطفي «التطور الإقتصادي : عرض وتحليل ، القاهرة لجنة البيان العربي ١٩٦٥م .

(١) جامعة الملك عبدالعزيز ، بحوث المؤتمر العالمي الأول للإقتصاد الاسلامي ، ١٣٩٥هـ . خاصة بحث د. محمد أنس الزرقاء بشأن «دالة المصلحة الإجتماعية ونظرية سلوك المستهلك» ص ٤١ .

التاريخ عامة ، وتاريخ البلد أو المدينة أو المجتمع الذي يعمل فيه وله . فمعرفة التاريخ حصن للإداري من الأخطاء السابقة . وعدم الوقوع فيها . وهو درس لما فيه من خبرات ،والتجارب الناجحة ، والافادة منها. فلا بد من دراسة تاريخ المؤسسات، والمشاريع، والادارات المماثلة للعمل الذي يقوم به الإداري ، واستخراج النتائج التي توصل اليها من سبقوه ، واخذ العبرة والسير في الطريق الصحيح ، الذي يصل بالادارة إلي الاهداف ، بأقصر وقت ، وأقل تكلفة وجهد. والتاريخ خير معين علي ذلك .

## سابعا - العلاقة بالمحاسبة (*) :

قال تعالي { وكفي بالله حسيبا } (الأحزاب : ٣٩)

إن الميزانية لأي جهاز حكومي أو غيرحكومي تتكون من عنصرين هما :

١ - الايرادات : التي يحصل عليها الجهاز خلال مدة زمنية مقبلة.

٢ - المصروفات : أو ما يسمي بالاعتمادات والتي يضعها الجهاز للصرف منها خلال المدة الزمنية التي تحصل فيها الايرادات.

ويعرف د. فكري عشماوي المحاسبة بقوله(١) : "ويمكننا القول بأن المحاسبة علم وفن يعتمد علي مجموعة من الفروض والمباديء العلمية

---

(*) للمزيد من المعلومات حول الأدارة والمحاسبة راجع ما يلي:

أ - د. محمود المرسي لاشين : التنظيم المحاسبي للأموال العامة في الدولة الاسلامية. دار الفكر الكتاب اللبناني ١٩٧٧م.

ب - عبد الكريم الخطيب السياسة المالية في الأسلام وصلتها بالمعاملات المعاصرة . دار الفكرالعربي القاهرة ١٩٧٦ .

(١) د . فكري عشماوي " اساسيات المحاسبة المالية" دار الشروق جدة ١٤٠٤ هـ . ص ٢٠ - ٢١ .

المتعارف عليها والتي تكون في مجموعها نظرية علمية للمحاسبة ، والتي تحكم تسجيل وتبويب وتحليل وتلخيص الأحداث المالية المتعلقة بوحدة محاسبية معبرا عنها بوحدات نقدية ، بهدف تحديد نتيجة الأعمال خلال فترة مالية يحددها تاريخان معينان ، والمركز المالي في نهاية الفترة وايصال المعلومات للمستفدين منها ، والتقرير عنها بحيث تحقق القياس النقدي المحاسبي ، وتعاون في الوظائف الإدارية الأخري.

أما د. حسين عامر شرف فيشير الي العلاقة بين الإدارة والنظام المحاسبي بقوله[1] : "وفي الوحدات الأدارية يحقق النظام المحاسبي..

المحافظة علي الايرادات ، والرقابة علي انفاق المصروفات ، وصيانة موجودات المخازن .... ففي الإيرادات تهدف المحاسبة إلي تحديد ما يستحق لكل وحدة ادارية من الضرائب ، والرسوم ، وإيرادات الخدمات، وفقا للقانون.

وفيما يختص بالمصروفات تهدف المحاسبة إلي وضع قواعد عامة تخضع لها كافة المصروفات . وفيما يتعلق بالمخازن ، فالمحاسبة تحدد إجراءات الشراء ، والفحص ، والتخزين ، والجرد ، والرقابة علي موجودات المخازن"

مما سبق نجد أن الاداري الناجح هو الذي يُلم وبشكل جيد بأسس المحاسبة حتي يعرف كيف تسير أمور مؤسسته إيرادا ومصروفا .

---

(١) حسين عامر شرف " نظرية المحاسبة الحكومية" دار النهضة العربية القاهرة ١٩٧٢ م. ص ٣٠-٣١.

## ثامنا : الإدارة والتقنية :

مرت العلاقة بين الإدارة والتقنية بمرحلة تاريخية خلاصتها ما يلي:

المعلومات هي الوسيلة الرئيسية التي يستعين بها كل إداري في عمله لاتخاذ القرار السليم المبني علي الحقائق ، والبعيد عن الظن والتخمين .

ومرت المعلومات بمراحل تطور ، وتزايد ضخم ، وكثرت وسائل نشرها حتي ظهرت الحاجة الي اكتشاف طرق تسهل إدخال واسترجاع هذه المعلومات للإداري ، وبشكل سريع وكفء ودقيق ، لذلك عمل العلماء علي تلبية هذا المطلب للإداري ، فراحوا يكدون أذهانهم بالعمل الجاد لإيجاد أصغر وأتقن التقنيات لتحقيق غرض الإداريين . وتحقيقا لهذ الطلب فإن العملية انتقلت بالعمل اليدوي الشاق إلي المرحلة الآلية التي ساعدت علي سرعة الإنجاز والإنتاج . ومن ثم انتقلت العملية إلي ما هو أسرع حجما وعملاً حيث تحولت الآلات إلي الكترونيات تعمل آليا وببطاريات صغيرة الحجم، وطاقات أخري كالشمس أو الحركة.

وفى المكاتب الإدارية تحولت تلك الأكوام الورقية التي يمتليء بها المكتب من خلال الرفوف والملفات والدواليب والخزائن - تحولت تقنيا إلي جهاز صغير يحمل داخله اسطوانة أصغر ، بداخلها مئات الآلاف من الأسماء ، والبيانات ، والقرارات الإدارية والإحصائيات ، والتعليمات ... الخ .

وكمثل بارز لهذا ما شاهده المؤلف في أحد المعارض بأمريكا لاسطوانة واحده ٢٥ X ٢٥ سم تقريبا تحمل في جوفها ومن الطرفين كامل موسوعة تصل أجزاؤها بالورق إلي حوالي ٣٢ مجلدا . ولو فرضنا أن كل مجلد به حوالي (٨٠٠) ورقة فإن مجموع ورق الموسوعة حوالي خمسة وعشرين ألف ورقة كلها ضمت وجمعت في قطعة أسطوانة

واحدة ٢٥ × ٢٥ سم . هذه هي التقنية حيث تحولت علميا الآلاف من الورق إلي قطعة صغيرة تسمع بواسطة الجهاز أو تشاهد علي الشاشة.

تعريب كلمة تكنولوجيا : العلم التطبيقي Technology

عربت هذه الكلمة وأصبح الكُتاب يألفون كتابتها " تقنية"والتقنية تعني العلم التطبيقي لذا فسوف نسير في مؤلفنا هذا بإستعمال كلمة تقنية .

وترجمها وعرفها بعضهم فقال(١) : « يقصد بالتكنولوجيا بمعناها الواسع جانب الثقافة المتضمن المعرفة والأدوات التي يؤثر بها الإنسان في العلم الخارجي وليسيطر على المادة لتحقيق النتائج العلمية المرغوب فيها .

وتعتبر المعرفة العلمية التي تطبق على المشاكل العملية المتصلة بتقديم السلع والخدمات جانبا من التكنولوجيا الحديثة .

والتغير التكنولوجي هو مجموعة الإختراعات أو الطرق التكنولوجية أو الخدمات التي تستخدم في الإنتاج ، ويترتب عليها تطور في كمية المنتج أو درجة جودته .

وموجز القول أنها جماع الوسائل المستخدمة لتوفير كل ما هو ضروري لمعيشة الناس ورفاهيتهم »

وأوضح د. مدني علاقي معنى التقنية فقال(٢) : «التكنولوجيا خليط من الجهود والنشاطات الآلية والإنسانية ، تقوم على استخدام وإستغلال وتطوير

---

(١) د. يوئيل يوسف عزيز وحسن عبدالمقصود حسن وآخرون «الترجمة : العلمية والتقنية والصحفية والأدبية » الجزء الأول. بغداد : منشورات وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بالعراق (د. ت) ص ٧٩.

(٢) د. مدني علاقي مرجع سابق ص ٧١١.

المدخلات التكنولوجية مثل المعدات الرأسمالية (الآلات) ، وطرق الإنتاج ، والمعرفة الإدارية وغير الإدارية» وتحدث د. صلاح الشنواني عن دور الإدارة في عصر العلم والتكنولوجيا في كتابه الذي أصدرته جامعة بيروت العربية .

ونشير فيما يلي إلى بعض آراء المؤلف بتصرف(١):

إن النمو المتفجر للتقنية قد أتى معه التعقيد في متضمناتها. وإن هذا التعقيد والتقدم يدعوان إلى التخطيط من أجل التقنية ، وذلك بالتعاون بين رجل السياسة ، ورجل الأعمال ، والعالم المهندس ، حتى يديروا جميعا التكنولوجيا . وذكر ( ص ٥) أن التقنية هي فن استخدام المعرفة العلمية ، والإفادة منها كما يُشبه التقنية بالمصلح الإجتماعي ، وأيضاً بالكارثة الإجتماعية ، فهي تعطي البشرية القوة النووية ، وأيضا التدمير النووي .

إن العلم هو أساس التقنية وإن الإدارة هي التي تتجاوب مع الحاجات الإنسانية ، وأن توزع منتجات التقنية طبقا للأولويات ...

ثم سجل المؤلف مطالب جديدة على رجل الإدارة في الغد أن يعيها ويأخذها في الإعتبار وهي :

١- أن يدير بالأهداف .

٢- أن يواجه أخطاراً أكثر ويتحملها ولفترة أطول في المستقبل.

٣- أن يكون قادراً على اتخاذ قرارات استراتيجية (طويلة المدى ).

٤- أن يبني فريقا متكاملا من العاملين كل عضو يعمل لتحقيق النتائج بناء على الأهداف .

---

(١) د. صلاح الشنواني « دور الإدارة في عصر العلم والتكنولوجيا : دراسة للتحديات والمتطلبات جامعة بيروت العربية » بيروت ١٩٧٣ م٥٤ ص .

٥- القدرة على إيصال المعلومات بسرعة والقدرة على التحضير.

٦- رؤية المشروع ككل ، وأن يجعل وظيفته متكاملة مع المشروع.

٧- أن يربط سلطته وصناعته بالبيئة الكلية . وأن يمتد أفقه إلى أبعد من السوق الذي يتعامل معه ، والقطر الذي ينتمي إليه ، وأن يتعلم ويرى التطورات الإقتصادية ، والسياسية ، والإجتماعية ، على نطاق عالمي ، وأن يدخل الإتجاهات العالمية في قراراته .

ولعلنا نعلق على العبارة الأخيرة للمؤلف ونقول : إن الإداري عليه أن يجعل الإتجاهات العالمية في اعتباره ، ويوظفها لمصلحته ، ومصلحة أمته ، وبلده ومؤسسته . أما بقية الفقرات فهي جديرة بالإعتبار لكل إداري . في الحاضر والمستقبل .

## تاسعا - الإدارة والسياسة :

لا بد لمن يقرأ هذا الجزء من البحث عن الإدارة أن يتذكر تعريف الإدارة ليجمع بين تعريفها وتعريف السياسة الآتي ومن ثم العلاقة بينهما .

السياسة :

ذكر د. كامل ليلة عن الفيلسوف أفلاطون الإغريقي أنه عرف السياسة قائلاً : [(١)] « السياسة فن يراد به العمل على إدارة شؤون الجماعة ، وتحقيق مصالحها ، وذوو العلم والمعرفة هم الذين يدركون أسرار هذا الفن .. ».

---

(١) د. محمد كامل ليله « النظم السياسية : الدولة والحكومة » القاهرة : دار الفكر العربي ١٩٧١م هامش ص ٣١ .

وفي الفكر الإسلامي توضيح لمعنى السياسة شرحه الإمام ابن قيم الجوزية في كتابه القيّم « الطرق الحكمية في السياسة الشرعية » حيث قال[١] :

« ... فقال ابن عقيل : السياسة ما كان فعلاً يكون معه الناس أقرب إلى الصلاح ، وأبعد عن الفساد وإنْ لم يضعه الرسول ولا نزل به وحي».

أما الشيخ عبدالوهاب خلاف فذكر في الموضوع ما يلي[٢] «ثم رُسمت (السياسة ) بأنها القانون الموضوع لرعاية الأداب والمصالح وإنتظام الأحوال . والسياسة نوعان عادلة تخرج الحق من الظالم الفاجر فهي من الأحكام الشرعية .. والنوع الآخر سياسة ظالمة فالشريعة تحرمها » .

وعرف قاموس الإدارة «السياسة» فذكر أنها «بيان يتضمن المقاصد الرئيسية والمباديء أو الأهداف البعيدة المدى ، التي توفر الأساس للتخطيط المفصل والإجراء التنفيذي ».

أما المعجم الوسيط فعرف « السياسة » لغوياً فذكر « ساسَ الناس سياسة تولي رياستهم وقيادتهم ، وساس الأمور دبرها ، وقام بإصلاحها فهو سائسٌ ، وجمعها ساسةٌ وسُوَاسٌ».

وعرف الأستاذ سميح عاطف الزين «السياسة» فقال[٣]:

---

(١) ابن قيم الجوزية «الطرق الحكمية في السياسة الشرعية» تحقيق محمد حامد الفقي . القاهرة :مطبعة السنة المحمدية ١٣٧٢ هـ ص ١٣ .

(٢) عبدالوهاب خلاف : « السياسة الشرعية : أو نظام الدولة الإسلامية في الشئون الدستورية والخارجية والمالية » القاهرة : دار الأنصار ١٣٩٧هـ ص ٥.

(٣) سميح عاطف الزين «السياسة والسياسة الدولية» بيروت دار الكتاب اللبناني ١٩٧٥ م ص ١٩.

«السياسة هي رعاية الشؤون داخلياً وخارجياً وتكون من قبل الدولة والأمة ، فالدولة هي التي تباشر الرعاية عملياً ، والأمة هي التي تقومُ بمحاسبة الدولة .

ورعاية الشؤون داخليا من قبل الدولة تكون بتنفيذ المبدأ في الداخل ، وخارجيا تكون بتحديد العلاقات مع الدول والشعوب على أساس نشر المبدأ في الخارج . فالأولى هي السياسة الداخلية والثانية هي السياسة الخارجية » .

وقد أشار في ( ص ١٧١) « أن النوعين من السياسة في الإسلام قد ظهرا ، فوضع علماء المسلمين في أمهات كتب الشريعة الإسلامية للسياسة الداخلية أبحاث الخلافة «البيعة والقضاء ... كما في الأحكام السلطانية للماوردي ؛ ووضعوا للسياسة الخارجية أبحاث المستأمن ، والمعاهد ، وأحكام دار الحرب كما في كتب ابن تيميه ، والماوردي ، وغيرهما ».

وإتماما للفائدة ننقل وبتلخيص رأي الأستاذ الزين فيما يُسمي بالقانون الدولي وأسباب ظهوره . ونحن نتفق معه فيما ذكره من أسباب لظهور هذا القانون حيث يقول ( ص ٢٨ - ٣٠ )[١] . «أما ما يسمى بالقانون الدولي ، فإنه نشأ ووجد ضد الدولة العثمانية كدولة إسلامية ، أعلنت الجهاد ، وفتحت اليونان ، ورومانيا ، وألبانيا ، ويوغسلافيا ، والمجر ، والنمسا ، حتى وقفت على أسوار فينا ... ووجد عرف لدى الأوروبيين أن الجيش الإسلامي لا يغلب ، وأن المسلمين حين يقاتلون لا يبالون بالموت الذي يؤدي بهم إلى الجنة ، ولإعتقادهم بالقدر والأجل .. وكان الأوروبيون وقتها إمارات وإقطاعيات ، يحكم كل إمارة سيد يقاسم الملك في السلطات ... وفي القرن السادس عشر

---

(١) وانظر معلومات متفرقة بهذا الشأن في كتاب : « السلطان عبدالحميد الثاني : مذكراتي السياسية » ١٨٩١ - ١٩٠٨م. مؤسسة الرسالة بيروت ط ٢ (١٣٩٩هـ).

أخذت الدول الأوروبية تتجمع لتكون عائلة واحدة ، تستطيع أن تقف في وجه الدولة الإسلامية ، وكانت الكنيسة هي التي تُسيطرُعليها ... فنشأ عن ذلك قواعد اصطلحوا عليها لتنظيم علاقاتهم مع بعضهم. فكان ذلك أول نشوء ما سمي بالقانون الدولي فيما بعد ؛ فأساس نشأة القانون الدولي أن الدول في أوروبا تجمعت على أساس الرابطة النصرانية من أجل الوقوف في وجه الدولة الإسلامية ، فأدى ذلك إلى نشوء ما يسمى بالأسرة الدولية ... وكان محظوراً على الدولة الإسلامية دخول الأسرة الدولية ، وبعد أن سموها بالرجل المريض وطلبت دخول الأسرة الدولية وضعت الشروط التالية لدخولها :

١- عدم تحكيم الإسلام في علاقاتها الدولية .

٢- إدخال بعض القوانين الأوروبية ، فقبلت الدولة العثمانية الشروط، ودخلت الأسرة الدولية عام ١٨٥٦م وبعدها تمزقت دولة الإسلام .

ومن منشورات المنظمة العربية للعلوم الإدارية تحدث د. قاسم جميل قاسم في كتابه الصغير الحجم «علاقة السياسة بالإدارة»[١] عن الموضوع وفيما يلي خلاصة أفكاره وآرائه « ذكر المؤلف أن الهدف من البحث هو إبراز دور العامل السياسي على الإدارة ، والربط بين السياسة والإدارة ، وأثر ذلك على عملية التنمية الشاملة في المجتمعات العربية ... كما تحدث عن العوامل التي تؤثر في البيئة ، والتي بدورها تؤثر في الإدارة وهذه العوامل مثل:

١- عامل التاريخ.

٢- عامل جغرافية الدولة.

٣- عامل الإقتصاد.

---

(١) د. قاسم جميل قاسم «علاقة السياسة بالإدارة » عمان دار الفرقان ١٤٠٤ هـ ص ٥٦.

٤- عامل الإجتماع والثقافة.

٥- عامل التقدم العلمي والتكنولوجي.

٦- عامل السياسة.

ثم أشار إلى أن العامل السادس يلعب الدور الأول في تشكيل الإدارة ، وأن الإدارة تتصف بصفة النظام السياسي ، فهي تقوى بقوته وتضعف بضعفه . ثم حدد مفهوم السياسة فذكر أن السياسة تختلف بإختلاف حقول المعرفة الإنسانية ، وأن السياسة مرتبطة بالسلطة لذا فهي تشمل كل ما يتصل بالسلطة في الدولة كالأنظمة ، والقوانين ، والخطط ، والميزانيات ، وكل ما يرسم الإطار القانوني ، والإقتصادي ، والإجتماعي للدولة ، ويحكم سلوك الأفراد ، والمنظمات العاملة والمتواجدة داخل إقليمها، والسياسة بهذا المعنى تقوم بوظيفة إجتماعية ، وإقتصادية ، وحضارية ... وفي (ص ١٤) يشير إلى أن «الإدارة إدارة رئيسة من أدوات النظام السياسي ، وهي فن يستهدف توجيه الناس لتحقيق أهداف النظام السياسي في إطار محدد ، أما (ص ٤٤ - ٤٦) فقد أشار د. قاسم إلى أن إبتعاد السياسة عن الإدارة يخلق حالة من عدم التنظيم الإجتماعي ، ومن ثم تتفوق قوى عدم التنظيم على عوامل الإستقرار الإجتماعي ، وتتسع الظروف لظهور المشكلات الإجتماعية ، وتتزعزع أنماط السلوك . ثم عدد وشرح المؤلف العوامل التي تخلق عدم التنظيم ومنها ١- الإنقلابات السياسة ٢- الإنهيار السياسي ٣- الفساد الإداري ٤- الأزمات الإجتماعيه ٥- عدم قدرة الجهاز الإداري على التكيف مع الجهاز السياسي .

وهكذا تسعى المجتمعات إلى تحقيق التوافق بين السياسة والإدارة ، لموافقة الأهداف الحضارية مع الأساليب والوسائل التي تقدمها المؤسسات الإجتماعية بإعتبارها أكثر قبولا» .

وذكر الماوردي[1] . إنّ : «أول ما يبدأ به الملكُ سياسة نفسه وتقويمها » وقول آخر ينسب لأفلاطون وهو :

«من بدأ بسياسة نفسه قدر على سياسة غيره » أما ما ينسب للإمام علي رضي الله عنه فقوله : «من ساس نفسه أدرك السياسة ومن بذل ماله استحق الرياسة».

ونخلص إلى أن السياسة هي تدبير شئون الأمة في الداخل ، بتوفير الأمن ، والطمأنينة ، والعيش الكريم ، وحماية الحدود.

وأنها تدبير شؤون الأمة مع الخارج ، وما يخدم المصالح المشتركة مع الأمم الأخرى ، على أساس الإحترام ، وتبادل الخير بين الجميع . والإدارة هي التي تنفذ السياستين الداخلية والخارجية ، بتوفير وسائل الإنجاز البشري والمادي ، ومن ثم فالعلاقة وطيدة ، والأهداف مشتركة بين السياسة والإدارة ، ذلكم تحقيق المصلحة للأمة ، وتأمين سلامتها ، داخليا ، وحدوديا ، وخارجيا.

## الإدارة والتصنيف العالمي :

من المفيد أن يعلم القاريء موقع العلوم الإدارية من التصنيف العالمي للعلوم حيث يوجد في عالمنا العديد من التصانيف المستخدمة في مكتبات العالم العامة والخاصة . ومن أشهرها :

---

(١) الماوردي «كتاب تسهيل النظر وتعجيل الظفر في أخلاق الملك وسياسة الملك » بيروت دار النهضة العربية ١٩٨١ص ٤٦-٤٧.

١- تصنيف ديوي العشري : Dewey Decimal Classification ويرمز إليه بإختصار D.D.C وهو من أقدم التصانيف وأشهرها في العالم. وقد ترجم وعدل حسب حاجة اللغات والأمم ، ومنها العربية . وقد قام الأستاذان محمود السشنيطي ، ومحمد كابش ، وكذلك د. عبدالدايم أبو العطاء البقري الأنصاري بوضع تصانيف للكتب العربية معدلة ومبنية على تصنيف ديوي .

٢- تصنيف مكتبة الكونجرس الأمريكية:

Library of Congress Classification

٣- تصنيف رانغاناثان الهندي

Ranganathon's Colon Classfication

ولكي نصل إلى هدفنا من هذه المعلومات ولنعرف موقع العلوم الإدارية من التصنيف العالمي فيما يلي نورد تصنيف ديوي العشري للعلوم :

٠٠٠ - ٩٩ الأعمال العامة

١٠٠ - ١٩٩ الفلسفة

٢٠٠ - ٢٩٩ الدين

٣٠٠ - ٣٩٩ العلوم الإجتماعية (ومنه علم الإدارة)

٤٠٠ - ٤٩٩ اللغات

٥٠٠ - ٥٩٩ العلوم البحتة

٦٠٠ - ٦٩٩ العلوم التطبيقية

٧٠٠ - ٧٩٩ الفنون الجميلة

٨٠٠ - ٨٩٩ الآداب

٩٠٠ - ٩٩٩ التاريخ والجغرافيا والتراجم

ويمتاز تصنيف ديوي بالمرونة فهو قابل للتوسع والزيادة في فرعيات العلوم؛ لأنه وضع لكل تصنيف من الأصناف العشرة ، عشرة أقسام أخرى ، وقسم تلك الأقسام العشرة إلى عشرة فروع .

إلى هنا يمكن لطالب المعرفة عن طريق المكتبة المنظمة والذي يعلم أن العلوم الإدارية جزء من العلوم الإجتماعية أن يسأل عن تصنيف الإدارة ليجده تحت رقم (٣٥٠) وهناك تشعيب وتقسيم لهذا الرقم حسب تشعب العلم وأجزائه .

وكتب الإدارة في الإسلام توجد تحت هذا الرقم حيث إنها تأخذ رقم «الإدارة العامة».






# الادارة والعلوم الأخرى

١ ـ العلاقة بالشريعة والقانون.

٢ ـ العلاقة بعلم النفس.

٣ ـ العلاقة بعلم الاجتماع.

٤ ـ العلاقة بالجغرافيا.

٥ ـ العلاقة بالاقتصاد.

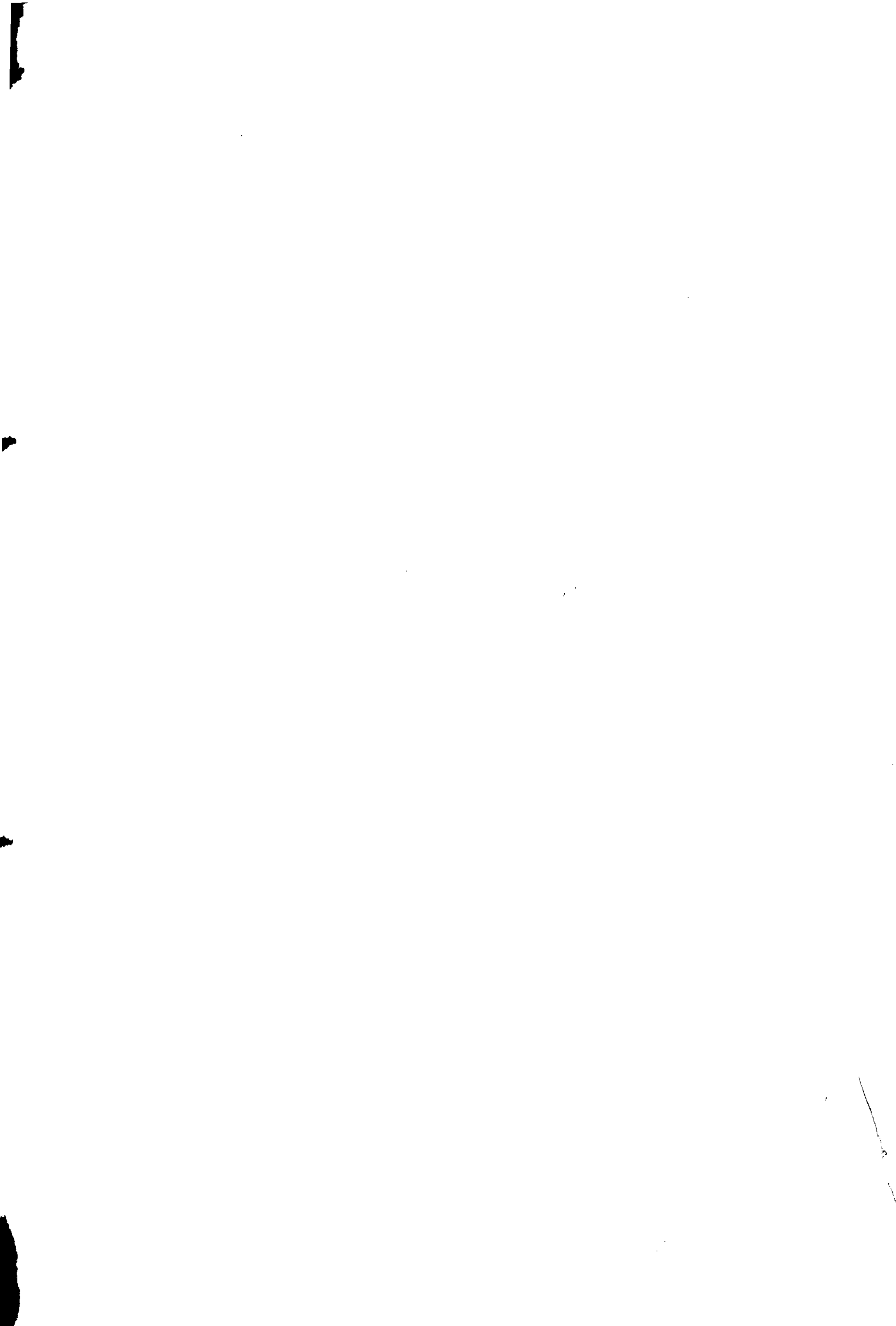
٦ ـ العلاقة بالتاريخ.

٧ ـ العلاقة بالمحاسبة والمالية.

٨ ـ العلاقة بالتقنية (التكنولوجيا).

٩ ـ العلاقة بالسياسة.

١٠ ـ الإدارة والتصنيف العالمي للعلوم.






# تطور الفكر الاداري الاسلامي

١ ـ مصادره.

٢ ـ مميزاته.

٣ ـ مقاصد (أهداف) الإدارة في الإسلام.

# تطور الفكر الأداري الإسلامي

مقدمه :

معرفة البشرية للإدارة ليست بالجديدة ، وما نستنبطه ونستخرجه من فكر ما هو إلا ما تعارف عليه الأجداد الأوائل ، ولكن بطريقتهم الخاصة المتمشية مع المتوفر لديهم من الوسائل في زمنهم . وكتب التراث الإسلامي تحكي لنا صورا من تلك الصور المتقدمه للإدارة ، وإستخدامها حسب الوسائل الزمنية لديهم .

وعلى سبيل المثال فإن ما كان يوجد في عهد الرسول القائد الإداري من تراتيب إدارية بكل ما تحمله التراتيب الإدارية من معنى في هذا الزمن ، هو ما نجده الآن من تراتيب وتنظيمات إدارية في المؤسسات بوسائلها العصرية .

وبمواجهة ودراسة فاحصة لمصادر الموضوع نجد الجذور الأصيلة للإدارة الإسلامية منذ شروق فجر الهداية المحمدية . ومن أهمها : سيرة ابن هشام وكتاب تخريج الدلالات السمعية على ما كان في عهد رسول الله صلى الله عليه وسلم من الحرف والصنائع والعمالات الشرعية «للعلامة» أبي الحسن الخزاعي التلمساني .

وكتاب نظام الحكومة النبوية المسمى «التراتيب الإدارية» لمؤلفه العلامة الكتاني .

إن مراجعة الكتابين الأخيرين - لأنهما يبحثان الموضوع بشكل مباشر - تمكّن القاريء أن يخرج بقناعة تامة أن الإدارة الحديثه هي جزء من الإدارة القديمة مع اختلاف الوسائل والطرائق التي تُعرض بها .

وسوف نتناول ذلك في مكان آخر من هذا الكتاب إن شاء الله تعالى.

ومن الكتابات المعاصرة التي تؤكد ما نذهب إليه من إرتباط وثيق بين الإدارة الحديثة والإدارة القديمة ، ما يثيره العالم البريطاني توينبي في كتابه دراسة التاريخ لندن (١٩٥٤م). حيث يقول[(١)] : «إن محاولتنا الضخمة الحديثة في دراسة العلوم الإدارية في الثقافات والحضارات القديمة ... يعتبر في ناحية منها استعادة للمعرفة التي كانت مفهومة بشكل أكمل ومنتشرة بشكل أفضل في القرون الأولى حتى فترة قريبة من العصر الحالي». ويشير ديموك وزملاؤه[(٢)] إلى نفس المعنى فيقول: «تبين ألواح الطين المسمارية والهيروغليفية المصرية ولفائف البردى ... إن الإدارة العامة كانت موضوع إهتمام الجنس الإنساني وتدل على ذلك أقدم السجلات التي أمكن العثور عليها ».

## الفكر الإداري الإسلامي (*):

إن الفكر الإداري الإسلامي يستمد أصوله ، وجذوره من المصدرين

---

(١) ديموك مرجع سابق ص ٦

(٢) ديموك مرجع سابق ص ٦

(٣) ديموك ص ٣

(*) يراجع للمزيد من المعرفة ما يلي:

١- أبو الحسن الخزاعي في كتابه «تخريج الدلالات السمعية» مطابع الأهرام التجارية القاهرة ١٤٠١هـ .

٢- عبدالحي الكتاني في كتابه « التراتيب الإدارية » دار الكتاب العربي لبنان (د. ت ).

٣- محمد كرد علي في كتابيه : الإدارة الإسلامية في عز العرب. القاهرة ١٩٣٤م. و «الإسلام والحضارة العربية» بجزئيه القاهرة ط ٣ ١٩٦٨م.

٤- د. مصطفى كمال وصفي «مصنفة النظم الإسلامية» مكتبة وهبة . القاهرة ١٣٩٧هـ .

٥- مولوي حسيني «الإدارة العربية» ترجمة د. العدوي . مكتبة الآداب القاهرة .

٦- د . حمدي أمين عبد الهادي «الفكر الإداري الإسلامي والمقارن» القاهرة ١٩٧٦م.

٧- د. حسن أبو ركبة و د. أبو غنيمة «بحث في التنظيم الإداري في الفكر الإسلامي » جدة ١٤٠١هـ .

٨- د. أحمد أبو سن «الإدارة في الإسلام» الدار السودانية للكتب ١٤٠٤هـ .

٩- محاضرة للمؤلف بعنوان «في ظلال الفكر الإداري الإسلامي» ألقيت في الموسم الثقافي لكلية اللغة العربية بأبها عام ١٤٠٤هـ .

الأساسين التي تستمد منهما جميع أنواع العلوم الإسلامية فكرها ألا وهما: القرآن الكريم ، والسنة النبوية.

إن كلمة الفكر الإداري الإسلامي كما عرفها د. حمدي عبدالهادي «تعني الآراء والمباديء والنظريات التي سادت حقل الإدارة ، دراسة وممارسة عبر العصور والأزمنة . ويعتبر فكرا إسلاميا ما يصدر من هذه الآراء والمباديء والنظريات ، وذلك بالإستناد إلى «توجيهات القرآن الكريم ، والسنة النبوية الطاهرة».

هذا الفكر المتميز والمعتمدُ والمستمدُ أصوله من الأصول الثابتة للفكر الإسلامي «القرآن الكريم والسنة النبوية » هو الذي يجب أن تعتمد عليه الدول الإسلامية لتنهض وتعود إلى ركب الحضارة الذي على عرشه تربعت في فترة من التاريخ . وقد قرر د . أبو ركبه و د . أبو غنيمة بعد دراسة للموضوع ما يلي : « وإننا لنقرر هنا بصدق أن الدول الإسلامية لن تتمكن من الإرتفاع بمستوى الكفاءة في أجهزتها ومؤسساتها إلا إذا وضعت هذا الفكر الإسلامي المتميز بمثله ، وقيمه ، الروحية موضع التطبيق .. لأنه نابع من عقيدتها الخالدة ، وتوجيهات القرآن الكريم ، والسنة النبوية . وعطاؤها متجدد يواكب كل تطور بشري مهما امتد الزمان . وإذا كانت المدارس الفكرية في المناهج الوصفية المختلفة ، الكلاسيكية ، والسلوكية ، ومدرسة النظم وغيرها من المدارس التي هي من نتاج الفكر الغربي قد تشعبت إلى درجة كبيرة حتى أن أحد مفكري الإدارة قد أطلق عليها «غابة نظريات الإدارة » فإن المنهج الإسلامي بأصوله الثابتة ، ومبادئه العامة يقدم للفكر الإداري كل ما تحتاجه الإدارة في مختلف المجالات، ويحول دون هذا التشتت الذي لا ينتهي إلى مستقر ، كما إنه من جهة أخرى يتيح للفكر الإنساني المساهمة الفعالة

مواكبة التطور البشري إلى أقصى درجة في هذا المجال[1]».

ونحن أيضا ننادي مع من نادى أمة الإسلام خاصة والبشرية عامة بأن الأدارة في الإسلام وهي تستمد أصولها ١- من القرآن الكريم «الذي لا يأتيه الباطل من بين يديه ولا من خلفه ». و ٢- من السنة النبوية التي لا ينطق صاحبها عن الهوى «إن هو إلا وحي يوحى» . أقول إن اتباع ذلك فيه هداية وخير جم عظيم لأمة الإسلام وللبشرية.

فيا أيتها البشرية أصيخي واسمعي أنك بغير الهدى المحمدي لا تهتدين .

## صور من الفكر الإداري والإسلامي [*]:

ما يلي من حديث عن الفكر الإداري الإسلامي ، هو حقاً صور ومقتطفات ، وأدلة سريعة ، لهذا الفكر الواسع ، المحيط ، الذي نجد منابعه في القرآن الكريم ، والسنة النبوية ، وكتب الفقه ، والسياسة الشرعية ، وغيرها من المصادر ، التي تهتم بشؤون الإنسان والمجتمع والأمة .

إن عُمر الفكر الإسلامي يُحدد ببداية مصدره الأساسي القرآن الكريم ؛ فهو بذلك يبدأ مع بداية نزول القرآن الكريم بأول سورة نزلت «إقرأ باسم ربك الذي خلق ، خلق الإنسان من علق ، إقرأ وربك الأكرم الذي علم بالقلم علم

---

(١) د. أبو ركبة و د. أبو غنيمة ، مرجع سابق ص ٨٩ .

(*) المعلومات في هذه الفقرة ملخصة من أولا : محاضرة للمؤلف بعنوان :
«في ظلال الفكر الإداري الإسلامي » ألقيت في الموسم الثقافي لكلية اللغة العربية والعلوم الاجتماعية بأبها يوم السبت ١٤٠٤/٧/٢٧هـ ومسجلة في شريط .
ثانيا : محاضرات المؤلف لمادة «الادارة في الإسلام» التي يدرسها بالكلية .

الإنسان ما لم يعلم ..» (سورة العلق ١– ٥) وهذا يشير تأريخيا وزمنيا إلى أن عمر الفكر الإداري الإسلامي خمسة عشر قرنا. وقد أمدّ هذا الفكر المنير حضارة الإسلام بكل مقومات النجاح والفلاح . وسجل التاريخ وأثبت أن أمة الإسلام نجاحها وعزها مرتبطان بإسلامها الذي فهمه فهماً صحيحاً الرجل الثالث في تاريخ أمة الإسلام عمر بن الخطاب عندما قال : «نحن قوم أعزنا الله بالإسلام ، ومهما ابتغينا العزة في غيره أذلنا الله » ويا أيها المسلمون إن الذل الذي أنتم فيه الآن هو ما تنبأ به محمد صلى الله عليه وسلم وعمر رضي الله عنه ، فبالإسلام تحيون وتتقدمون ، وأنتم الأولون وبغيره لكم وعليكم المسكنة والذلة .

## مميزات الفكر الإداري الإسلامي :

هذه مميزات رأيت إضافتها لتسهيل فهم ما سنطرحه من صور للفكر الإداري الإسلامي والتي تميز هذا الفكر عن غيره من الفكر البشري (اللاإسلامي) :

١- للإدارة في الإسلام ذاتية ربانية ، ونبوية تطرح وتهزم كل الأطروحات الفكرية البشرية شرقية أو غربية ، لأنها تستمد أصولها من العليم الخبير بأحوال البشر والذي يعلم السر وأخفى. أما البشر فهم مجتمعون أو متفرقون أضعف من أن يعرفوا السر، وما هو أخفى من السر من أحوالهم أو أحوال أمثالهم من العوالم الأخرى .

٢- إهتمت الإدارة الإسلامية بالفرد والجماعة على أساس أنهم جميعا هم أساس المجتمع الذي يجب أن يُنظم أو يُطهر سلوكه الظاهري

والباطني ، وبذلك يتحقق الخير والمنفعه للفرد والجماعة والمجتمع دون تمييز.

٣- الفكر الإداري الإسلامي طُبق عملياً ، وأثمر ينعه وجُنيت ثماره منذ عهدالقدوة الأولى صلى الله عليه وسلم وإن هذا التطبيق شمل كافة المؤسسات (الإدارات ، الدواوين ) التي ظهرت في عهده عليه الصلاة والسلام ، ومن جاء بعده من الخلفاء الراشدين الكرام .
وإمكانية تكراره سانحة لأن مصادره باقيه ، والمطلوب ظهور الأشخاص الذين يقتدون بالسلف الصالح في سيرته ويأخذون بما آتاهم الله من قوة وسلطان وإمكانات هذا الزمان.

٤- نظرة الإدارة الإسلامية للتنظيم نظرة شاملة لجميع أوجه النشاط البشري ، فهي بذلك تهتم وترعى كل أنواع النشاط وتقويه وتصلحه وتسخره للناس كافة حتى يستعينوا بذلك لعبادة الله ولحياتهم في الدنيا والآخرة { وتزودوا فإن خير الزاد التقوى} سورة البقرة آية ١٩٧ .

٥- الإدارة الإسلامية عالمية النظرة كالإسلام . فهي تدعو الإنسان للأخذ بالأسباب في الدنيا والعمل الجاد لإسعاد نفسه فيها .
ومع ذلك عليه بالعمل الخالص لمقابلة المصير في الآخرة يوم لا ينفع مال ولا بنون إلا من أتى الله بقلب سليم عامر بالأيمان الصادق والعمل الخالص في الدنيا. ويترجم هذا المعنى الإمام علي رضي الله عنه بقوله :
«أعمل لدنياك كأنك تعيش أبدا وأعمل لآخرتك كأنك تموت غدا ».

٦- التفكير السليم القويم سمة وميزة للإدارة في الإسلام ، والإداري

المسلم الحق هو الذي يتمعن بفكر نير في آيات الله وآلائه. يقول تعالى في سورة (آل عمران آية ١٩١) «... الذين يذكرون الله قياماً وقعوداً وعلى جنوبهم ويتفكرون في خلق السموات والأرض ، ربنا ما خلقت هذا باطلا سبحانك فقنا عذاب النار » صدق الله العظيم.

## مقاصد (أهداف ) الإدارة الإسلامية [١]:

إن مقاصد الإدارة الإسلامية هي مقاصد الشريعة الإسلامية والتي تسعى الإدارة لتحقيقها وفيما يلي نعرض وبإختصار تلك الأهداف :

١- **حفظ الدين** : حفظ دين الله والقيام التام على إقامته من أصل أصول الإدارة في الإسلام وذلك بتنفيذ : أوامر الله وتحكيم شرعه على كل المستويات وفي كل الظروف .

٢- **حفظ العقل** : من أهداف الإدارة في الحكومة الإسلامية الحفاظ على عقول الناس ، مما يسيء أو يؤثر فيها من أسباب مادية أو معنوية فكرية .

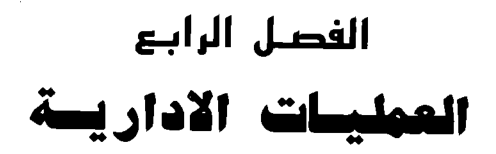
٣- **حفظ النفس** : من أهداف الإدارة الإسلامية الحفاظ على النفس من القتل بدون سبب ، ويتم ذلك بتطبيق شرع الله عن طريق القصاص ، قال تعالى: { ولكم في القصاص حياة يا أولي الألباب لعلكم تتقون } سورة البقرة آية ١٧٩ .

---

(١) جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية «أثر تطبيق الحدود في المجتمع » منشورات المجلس العلمي بالجامعة رقم ٢١ الرياض ١٤٠٤هـ .

٤- **حفظ العرض (الشرف)** : على الإدارة الإسلامية وهي تتبع وتنطلق من مقاصد الشريعة أن تحافظ على شرف وكرامة الأمة بسلوك وإتباع أخلاق الإسلام في التعامل مع جميع الأحوال والظروف .

٥- **حفظ المال** : من مسؤولية الإدارة الإسلامية رعاية المال العام ، والمساعدة في الحصول عليه بالطرق الحلال .وصرفه ، واستخدامه بالوسائل المشروعه التي أقرها الإسلام .



# الفصل الرابع

# العمليات الادارية

## تمهيد

**ويتضمن العمليات الآتية :**

**أولًا : التخطيط** : ويبحث في :

(أ ) التخطيط في العهد المكي.

(ب) التخطيط في العهد المدني.

**ثانياً: التنظيم** : ويبحث التنظيم في السيرة النبوية..

**ثالثاً: التوجيه**... وأدوات التوجيه...

**رابعاً: الرقابة**... وأنواعها... أجهزتها...

# العَمَليَّاتُ الإداريّة

## تمهيد:-

نقصد بالعملية الإدارية ما يقوم به المدير من عمل في كل المستويات الإدارية . وتسمى وظيفة المدير أو مباديء الإدارة . والعملية الإدارية في الفكر الإداري المعاصر كما هي في الفكر القديم أو الفكر الإسلامي من حيث التشعب وتعدد العمليات .

ومع أن هناك اختلافا في تعداد العمليات التي يقوم بها المدير ومن تحت أمرته ، إلا أن هناك إتفاقا على العمليات الرئيسية . وما الإختلاف هنا إلا زيادة أو نقص في عملية من العمليات . وفي بحثنا هذا سوف نتناول العمليات المتفق عليها ، ولا خلاف حولها ، أما العمليات الأخرى فسوف نتناولها في البحث حسب أهمية إبرازها داخل موضوع آخر ذي علاقة بتلك العملية .

## العمليات الإدارية الرئيسية :

معظم رواد الإدارة والباحثين يجمعون على أن العمليات الإدارية تتكون من أربع هي: ١- التخطيط ٢- التنظيم ٣- التوجيه ٤- الرقابة . وأن هذه العمليات متشابكة ومتداخلة في بعضها . بل كل عملية تضم العمليات الأخرى، فالمدير وهو يخطط أو يضع الخطة لعمله فإنه ينظم ويوجه ويراقب . وبالمثل في عملية التنظيم والتوجيه والرقابة .

كذلك فإن من هذه العمليات ما هو سابق للتنفيذ ، ومنها المساير له خطوة خطوة ، ومنها ما هو لاحق . فمثلا التخطيط ، والتنظيم ، وظيفتان

تسبقان التنفيذ ، أما التوجيه فوظيفة تساير العملية الإدارية للطريق الصحيح، وأما الرقابة فقد تتم في أثناء سير العملية بالمراقبة للسير الصحيح نحو الأهداف ، أو قد تتم بعد العملية بمعرفة وإكتشاف الأخطاء ، والرفع عنها لتفاديها في الخطط القابلة ...

أما العمليات الأخرى والمختلف على درجة جعلها رئيسية أو ضمنية فمنها : المالية ، الموظفون والتقرير ...

ومن الحقائق التي نود أن نقررها في هذا المجال أن الإسلام في فكره الإداري والعملي ، قد عرف وبحث وتطرق إلى تلك العمليات المتعارف عليها في الفكر الإداري الحديث . بل قد طبقت تلك العمليات في الحياة العملية لإدارة الدولة الإسلامية . وحديثي القادم حول العمليات الإدارية في الإدارة الإسلامية سوف يثبت - إن شاء الله، تعالى - صحة هذا التقرير وهذا التأكيد على وجود الفكر والتطبيق للعمليات الإدارية أو وظائف الإدارة أو مبادئها كما هو معروف ومدروس في الفكر الحديث .

وقد ظهر مؤخراً كتاب جديد في موضوعه للدكتور محمود عساف بعنوان «المنهج الإسلامي في إدارة الأعمال »[1].

تحدث فيه مؤلفه عن أصول فكرية إسلامية لما يعرف الآن بإدارة الأعمال والمواضيع التي تبحث وتدرس في هذا التخصص من تخصصات العلوم الإدارية .

---

(١) د . محمود عساف ، المنهج الإسلامي في إدارة الأعمال (القاهرة : مكتبة عين شمس ، ١٤٠٧هـ ص ٧٩ - ١٠٣



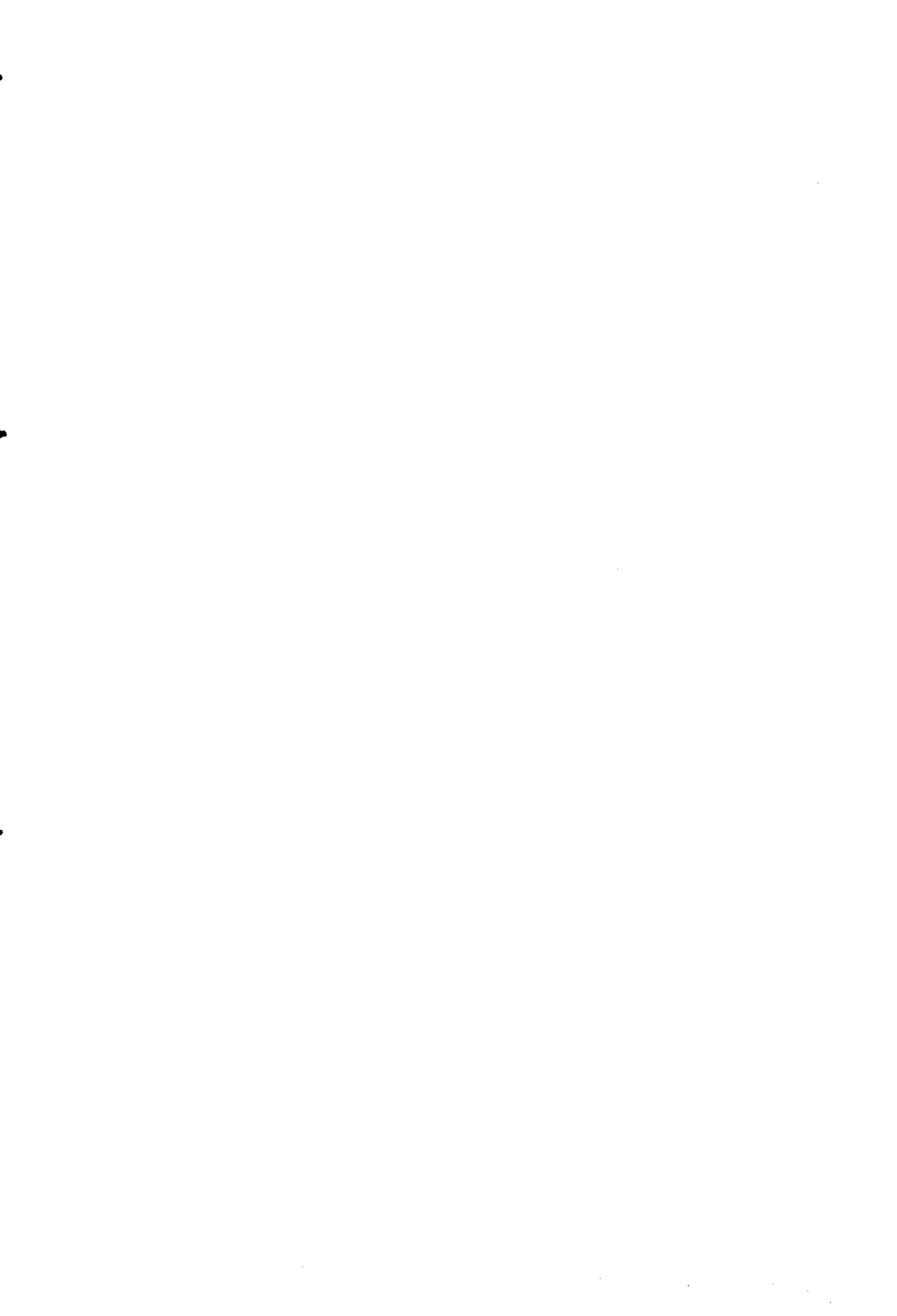

تمهيـــد....

## التخطيط في العهد المكي... ...

- التخطيط للاجتماعات النبوية.
- التخطيط للهجرات.

## التخطيط في العهد المدني :

- التخطيط لبناء المسجد.
- التخطيط للمؤاخاة.
- التخطيط للغزوات والسرايا.



# التخطيط الإداري

## تمهيد:

تعريفه : من التعريفات العامة للتخطيط أنه «جسر بين الحاضر والمستقبل» ومن هذا التعريف العام يمكن أن نقول أن التخطيط في الإسلام هو الاستعداد في الحاضر لما يواجه الإنسان في عمله أو حياته في المستقبل ؛ وعلى هذا فإن الإداري المسلم يكون قد عرف التخطيط لأن الله تبارك وتعالى قد وجهه إلى ذلك في آيات كثيرات منها قوله تعالى:

١- { وابتغ فيما آتاك الله الدار الآخرة ولا تنس نصيبك من الدنيا} القصص ٧٧ إنه توجيه رحماني للتخطيط في هذه الدنيا لمقابلة مصير الآخرة.

٢- {وأعدوا لهم ما استطعتم من قوة ومن رباط الخيل ..} الأنفال ٦٠.

ففي هذه الآية دعوة للإدارة الإسلامية بالعمل والتخطيط والإستعداد بالقوة لمواجهة أمر مستقبلي قد يحدث لدار الإسلام وأمته. والقوة هنا تفهم بمفوم العصر فقد تفهم بالقوة البدنية وذلك ببناء الرجال الأشداء الأقوياء في إيمانهم وأبدانهم ، وقوة السلاح بكل أنواعه ، وحسب ما تخرجه المصانع من أنواع الأسلحة حتى القوة والطاقة الذرية ، وذلك ببناء المصانع النووية الإسلامية وحمايتها من ضرب الأعداء لها ، وذلك كله لإرهاب عدو الله وأعداء الإنسانية وحماية الأمة ، ودار الإسلام من الأعداء[1].

---

(١) فقرات من «خطبة جمعة» للمؤلف بجامع جامعة جنوب كاليفورنيا الأمريكية بعنوان «وامفاعلاه» على وزن «وامعتصماه» وذلك بعد أسبوع من ضرب إسرائيل للمفاعل الذري العراقي عام ١٤٠١هـ .

كما في آية «وأعدوا لهم » مفهوم التخطيط الطويل الأجل الذي يجب أن تأخذ به الدولة الإسلامية وإدارتها الحكيمة حتى تحمى شوكة وبيضة الإسلام . يقول اللواء محمد جمال الدين محفوظ حول هذه الآية[1] «بأنها تمثل نظرية الردع الإسلامية» والواقع أن استراتيجية الردع المعاصرة التي لم تتبلور في أذهان رجال العسكرية إلا في العصر الحديث ، وبعد حروب طاحنة إكتوى العالم بنارهـا ، هي نظريةٌ أساسيةٌ للعسكرية الإسلامية منذ أربعة عشر قرنا» . وكذلك الآية التالية تدعو المسلمين بالتخطيط والإستعداد للمستقبل لحماية أنفسهم وأعراضهم ، ونشر دعوة الله وحماية وطنهم الإسلامي حيث يقول تبارك وتعالى «وقاتلوا في سبيل الله الذين يقاتلونكم ، ولا تعتدوا إن الله لا يحب المعتدين» ولعل ما أشار إليه القرآن الكريم في سورة يوسف عليه السلام آية (٤٧ - ٤٩) إنما هو للإداري المسلم درس إداري حكيم لما يجب أن يكون عليه التخطيط لحماية الوطن ، والعمل في وقت الشدة المتوقعة مستقبلا وذلك بالتنبؤ[2] لما قد يحدث والعمل على تفادي أخطار المستقبل بالتخطيط الموجه.

فقد وجه سيدنا يوسف عليه السلام فرعون مصر كما تشير الآيات إلى ما يلي {قال تزرعون سبع سنين دأبا فما حصدتم فذروه في سُنبُله إلا قليلا مما

---

(١) اللواء محمد جمال الدين محفوظ ، العسكرية الإسلامية «نظريات العصر» دار المعارف القاهرة ١٩٧٦ م ص ٣٣ - ٣٤ .

(٢) نعني « بالتنبؤ » هنا محاولة معرفة مجريات المستقبل والعمل على تفادي اخطارها . عن طريق استخدام الإحصائيات والمعلومات السابقة والحاضرة واللاحقة . وليس المقصود معرفة الغيب فذلك علمه عند ربي.

تأكلون ثم يأتي من بعد ذلك سبعٌ شدادٌ يأكلن ما قدمتم لهن إلا قليلا مما تحصنون ثم يأتي من بعد ذلك عام فيه يغاث الناس وفيه يعصرون} صدق الله العظيم.

ويعلق د. الأغبش ( ص ٢٩٩) على هذه الآية بقوله «وازن فيها يوسف بين الإنتاج» وتقييد الإستهلاك ، والإدخار وإعادة الإستثمار ، وإستطاع بذلك أن يحل الأزمة التي وقعت بالأمة آنذاك».

وبهذا التوجيه القرآني الذي هدى الله إليه سيدنا يوسف فإن المسلم ملزم بالتخطيط المستقبلي لتفادي النكبات والأزمات التي قد تحيط بالأمة في كل مجال من مجالات الحياة.

ومن الأحاديث النبوية الدالة على التخطيط والعمل لتفادي تقلبات المستقبل ومفآجاته حتى يحمي الإنسان نفسه ومن تحت أمرته وولايته ، قوله صلى الله عليه وسلم لأبي بكر الصديق : «ولئن تدع أبناءك أغنياء خيرٌ من أن تدعهم فقراء يتكففون الناس».

وقد جاء هذا التوجيه لأبي بكر عندما أحضر الصديق جميع ماله مقرضا إياه ربه ، ولكن المصطفى وجهه بأن يأتي بجزء من المال ، والباقي يتركه لأولاده لمستقبلهم ، حتى لا يصيبهم سوء ، فيسألون الناس بسبب عدم الإحتياط والتخطيط ، بتقسيم المال بين الدعوة لله ، وبين مصير الأولاد الذين بقوتهم ومنفعتهم تقوى دعوة الله وتنتصر.

وكذلك حديثه صلى الله عليه وسلم للأعرابي الذي ترك ناقته عند باب المسجد دون أن يعقلها ، فلما هربت وجاء للرسول يخبره الخبر ، وأنه توكل على الله ودخل المسجد فهربت الناقة ؛ فقال له الهادي البشير : «بأن كان عليه أن يتوكل على الله ويعقل الناقة حتى لا يحصل ما حصل ونص الحديث

«إعقلها وتوكل» وهذا الحديث للإداري المسلم توجيه في كل أمر ، بأن يربط التوكل على الله بالاحتياط والتخطيط ، الذي لا يتنافى مع التوكل ولا مع القضاء والقدر ، وبالمقارنة لو ترك شخص سيارته وأطفاله الصغار ، وترك مفاتيح السيارة بداخلها فقد يلاقي نفس مصير الإعرابي .

لذا فالإحتياط والتخطيط أمر مهم في حياة الإداري المسلم.

## التخطيط العملي:

لعلنا بضرب المثل بسيرة القدوة والمشرع الأول لهذا الدين الحنيف نبينا محمد صلى الله عليه وسلم نكون قد أعطينا المثل الأمثل المبكر في حياة الدعوة الإسلامية ، وهذا دليل أصالة ومبادرة مبكرة ورائدة إلى وجود التخطيط في الفكر والحياة الإسلامية . لذلك فسوف نركز على هذا الأمر – التمثيل بالعمليات الإدارية المتعارف عليها الآن – من سيرة القدوة والمثل الأعلى لحياة المسلمين نبيهم صلى الله عليه وسلم على إننا سنتناول ذلك بإيجاز نظراً لطول الحديث وتشعبه وكثرة الأمثال والمثل فيه ، وسوف نقسم التخطيط العملي في السيرة النبوية إلى عهدين :

### (١) العهد المكي (٢) العهد المدني .

### أولا : التخطيط في العهد المكي :

إن يد الرحمن تكلأ وتسدد خطى المصطفى في خطواته وتخطيطه للفئة المؤمنة لتحديد معالم الدولة الإسلامية التي ستقوم بإعلاء كلمة الدين.

إن التخطيط السليم الموفق كان يرافق حياته المنظمة . فالتخطيط السري النبوي بدأ في غار حراء حيث كان يذهب ليناجي ربه ، وتتنزل عليه الآيات تلو الآيات توجهه كيف يسير بالدعوة وكيف يخطط لها ولمراحلها.

فقد جاءت الآيات الأولى بالعلم والتكبير لله وهجر الرجز . وما إلى ذلك من الآيات الكريمات التي تُعدُّه للأحداث الجسام لتغيير مجرى التاريخ والحضارات، حيث ستسقط الحضارات المادية الكافرة والمشركة على السواء، لتحل محلها حضارة العلم والإيمان بالله وملائكته وكتبه ورسله وباليوم الآخر وبالقدر خيره وشره.

وإستمر عليه الصلاة والسلام في خطته السرية حتى جاءه الخبر اليقين بأن «وأنذر عشيرتك الأقربين» .

وبذلك انتقل التخطيط من السرية الخاصة إلى العلنية للدعوة ، وفي دور التخطيط السري الخاص آمن بالدعوة نفرٌ قليل هم : زوجه خديجه ، وصديقه الصادق أبو بكر الصديق ، وربيبه علي بن أبي طالب ، والذي رباه المصطفى على عينه . وزيد بن حارثه مولى الرسول الموثوق به .

ثم آمن على يد الصديق كل من :

عثمان بن عفان ، والزبير بن العوام ، وعبدالرحمن بن عوف ، وسعد بن أبي وقاص ، وطلحة بن عبيدالله .

كان أولئك التسعة هم الرعيل الأول المبارك ، أول من آمن وصدق ، وصلى وصام . وبعد نزول قوله تعالى : (سورة الشعراء ٢١٤) {وأنذر عشيرتك الأقربين} انتقل التخطيط للدعوة الإسلامية إلى دور الجهر والإعلان وتمثل في ذلك الموقف التالي :

دعا عليه الصلاة والسلام بني هاشم وعشيرته ، وأهله وخاصته لينذرهم فقال : «إن الرائد لا يكذبُ أهله ، والله الذي لا إله إلا هو أني رسول الله إليكم خاصة ، وإلى الناس عامة والله لتموتن كما تنامون ، ولتبعثُن كما تستيقظُون، ولتحاسبن بما تعلمون ، وأنها لجنةٌ أبداً أو لنار أبداً ».

وفي موقف تخطيطي آخر وقف عليه الصلاة والسلام على الصفا بعد أن جمع القوم من كل الأطراف المترصدة والمتتبعة لأخبار هذا القرشي فقال :

«... فإني نذير لكم بين يدي عذاب شديد».

وهنا وقف الملتهب أبو لهب قائلا : «تباً لك سائر اليوم ألهذا جمعتنا» فرد الله عليه من السماء بل «تبت يدا أبي لهب وتب ...» سورة المسد.

## التخطيط للإجتماعات النبوية:

في هذه الفترة كانت الدعوة علنية ، ولكن الشرك لن يرضي للدعاة بالاجتماع العلني، وهنا اختار عليه الصلاة والسلام دار الشاب المؤمن التقي النقي الأرقم بن الأرقم المخزومي النسب للإجتماع السري . وقد وفق الله رسوله لحسن هذا الإختيار[1] وتجلى ذلك فى التالي :

١- الأرقم مخزومي ، وبني مخزوم جبهة مضادة ومنافسة لبني هاشم ، فلا يخطر ببال أحد أن يجتمع المؤمنون لدى الطرف المنافس لأهل صاحب الدعوة ورائدها محمد صلى الله عليه وسلم.

٢- كان عمر الأرقم رضي الله عنه ست عشرة سنة ، فلا يخطر على بال أحد أن هذا الرهط المحمدي ، وصناديد قريش المسلمة ، تجتمع في دار شاب صغير .

٣- لم يعلم أحد بإسلام الأرقم حتى يسلم من شر الأعداء ، ويكون بيته داراً للتخطيط المستقبلي للدعوة .

ولولا أنه قصد التخطيط الخفي المؤقت للدعوة ، لكان عقد الإجتماعات في

---

(١) منير محمد الغضبان «المنهج الحركي للسيرة النبوية» مكتبة المنار : الأردن ١٤٠٤هـ ص ٤٨ـ٤٩

داره أو دار كبار الصحابة الأول ، وأغناهم بالمال والسمعة ، ولكنه أراد بهذا التخطيط الحفاظ على البذرة المباركة وحمايتها حتى يحين أمر الله فتخرج لتنفع الناس في الأرض .

## التخطيط للهجرات :

بعد أن اشتد الضيق على الفئة المؤمنة وأصبحت مطاردة في إيمانها كما هو الحال في كل مكان وزمان ، بدأ عليه الصلاة والسلام يخطط لأنقاذها ، وحفظها إلى ميعادها . فقال « إن بأرض الحبشة ملكا لا يظلم أحد عنده ، فالحقوا ببلاده حتى يجعل الله لكم فرجاً ومخرجاً مما أنتم فيه »[1] .

وبهذه الهجرة المؤقتة خطط القائد الرائد ، ليحافظ على أصحابه ويعدهم لميعادهم، كما في هذه الهجرة إحراج لقريش ، وظهر ذلك في إرسال وفدها برئاسة عمرو بن العاص ليطلب من ملك الحبشة طرد أو تسليم مبعوثي محمد إليه . وقد خاب الشرك وإنتصر الحق . ثم خطط لهجرة ثانية للحبشة لنفس الغرض والأهداف .

ومـن نتائج هـذا التخطيط السليم إسـلام ملك الحبشـة ، وحسـن العلاقة بين دولة كبيـرة وبـين دعوة صادقة سيكـون لها شأن بإذن الله ... وقـد عادت البعـوث المحمدية من الحبشـة بعد أن أظهره الله ، ولتكون معه أمة الإسـلام . وبهـذا التخطيط السليـم حفظ القائـد صفـوة مـن أصحابه وأعـدهم (بالتخطيط) ليوم ميعادهم ، فقد عادوا ليضعوا مع قائدهم

---

(١) سيرة إبن إسحاق (٨٥ – ١٥١هـ) تحقيق وتعليق محمد حميد الله ، معهد الدراسات والأبحاث للتعريب بالمغرب ١٣٩٦ هـ ص ١٩٤.

التخطيط الطويل الأجل لحضارة الإسلام ، وقد فعلوا وصدقوا فيما عاهدوا الله عليه.

## التخطيط لما قبل الهجرة النبوية :

استطاع عليه الصلاة والسلام أن يرتب ويخطط لإجتماعين مهمين ، كانا بمثابة التمهيد الأولي أو التخطيط القصير الأجل لما قبل الهجرة . وتمثل ذلك في بيعة العقبة الأولى والثانية :

### أ- بيعة العقبة الأولى :

تخطيط مبدئي بين القائد النبي ، وبين وفد من يثرب ، ويقص الصحابي عبادة بن الصامت أحد الذين حضروا اللقاء ما جرى ، فيقول : «كنت فيمن حضر العقبة الأولى ، وكنا إثني عشر رجلا فبايعنا رسول الله صلى الله عليه وسلم على بيعة النساء ، وذلك قبل أن تفترض الحرب « على أن لا نشرك بالله شيئا ، ولا نسرق ، ولا نزني ، ولا نقتل أولادنا ، ولا نأتي ببهتان نفتريه من بين أيدينا وأرجلنا ، ولا نعصيه في معروف... ...»[١]

بعد هذه البيعة خطط المصطفى فأرسل الصحابي مصعب بن عمير إلى يثرب ، لتعليم أهلها القرآن ، وتثقيفهم في الدين ، وليعود بأخبار الأرض والناس ، ومدى صلاحيتهم جميعا أرضاً وأهلاً للدعوة ، وهذا عين التخطيط المستقبلي ، حيث أرسل داعية للتعليم ، وجامعاً للمعلومات لتزويد القيادة الراشدة ، لاستخدامها في خططها المستقبلية الطويلة الأجل .

---

(١) ابن سعد ج ١ ص ٢٢٠ ، والطبري ج ٢ ص ٣٥٦ ، وابن هشام ص ٤٣٤.

## ب- التخطيط في بيعة العقبة الثانية:

حدث بشكل سري في موسم الحج ، وفي بطاح مكة ، وبالقرب من مخيمات الشرك والطغاة من قريش ، ومشركي يثرب.

وتم ذلك بين وفد الأوس والخزرج اليثربي ، وبين النبي في ظلمة الليل والناس نيام ، وكأن الله أراد بعد هذا الليل ، نهاراً مضيئاً وبعد ذلك النوم صحوة إسلامية إلى الأبد...

يقول الأستاذ الغضبان[1] : «لقد تمت التهيئة لمباحثات قيام الدولة في أعمق تخطيط سياسي شهده التأريخ ، حيث انبثقت دولة الإسلام ، وتم تحديد معالمها وقيادتها ، وهي جزيرة ضعيفه وسط خضم من الشرك : مثله العرب جميعا من حجاج منى أولا، ثم دولة مكة المشركة ثانيا ، ثم قيادة المشركين من أهل يثرب ثالثا ، ثم دولة اليهود في المدينة رابعاً ، وسط هذا العدد العاتي ، والمحيط بالمسلمين من كل جانب إحاطة السوار بالمعصم ، ووسط هذا الخضم انبعثت دولة الإسلام الأولى في التأريخ ».

لقد تم التخطيط لاجتماع العقبة تخطيطاً دقيقاً سرياً ، فقد تمت الإتصالات بين الطرفين ، وتحدد الموعد والمكان . وليتم اللقاء على مستوى التخطيط العظيم ، تقرر أن يكون الإجتماع بعد مضي ثلث الليل الأول . حيث حضر ثلاثة وسبعون رجلا وإمرأتان إلى الشعب ، عند العقبة ، متسللين من بين وفد يثرب البالغ عدده حوالي ثلاثمائة حاج ، ثم وصول ذلك العدد الكبير من بين وفد يثرب دون علم من الفئة المشركة اليثربية .

أما الطرف الثاني فخطط له المصطفى ، فجاء معه ثلاثة رجال هم أبو بكر

---

(١) منير محمد الغضبان ، مرجع سابق ، ص ١٦٣ .

الصديق، وعلي بن أبي طالب ، وعمه العباس بن عبدالمطلب. وللتخطيط الأمني وتأمين الأمن والسلامة في هذا الإجتماع وقف علي رضي الله عنه على فم الشعب، ووقف الصديق رضي الله عنه على فم الطريق الآخر كحراس أمناء، وعيون ساهرة للحفاظ على سلامة الإجتماع. وتروي السير أنه حتى المهاجرون لم يعلموا بهذا الإجتماع إلاالصديق وعلي .

وتم في هذا اللقاء المبايعة وأخذ العهد . حيث قال لهم[1]: «أبايعكم على أن تمنعوني مما تمنعون منه نساعكم وأبناعكم».

كما أكد لهم أنه منهم وهم منه حتى بعد إنتصار الدعوة حيث قال[2] : «بل الدم الدم ، الهدم الهدم ، أنا منكم وأنتم مني ، أحارب من حاربتم وأسالم من سالمتم».

وليحكم ويضبط التخطيط لهذه المبايعة والعهد ، بل ليكون مجلس الشورى الأولى في الإسلام طلب من الأنصار اثنى عشر نقيبا يكونون لسان قومهم وشهداء ورواداً عليهم ، ومسؤولين أمام النبي عن قومهم . ثم طلب من الجميع وفي ظلمة الليل العودة إلى الرحال .

بالإشارة إلى ما سبق تمت الخطوات العملية الأولى للتخطيط الأولى لميلاد دولة الإسلام في المدينة الجديدة (يثرب) فقال عليه الصلاة والسلام لأصحابه المكيين[3]: «إن الله عز وجل قد جعل لكم إخوانا وداراً تأمنون بها» وبذلك هاجر عدد من الصحابة إلى يثرب.

---

(١) ، (٢) سيرة ابن هشام تحقيق السقا والأبياري وشلبي . مطبعة الحلبي ١٣٧٥هـ القسم الأول ص ٤٤٣.

(٣) سيرة ابن هشام مرجع سابق ص ٤٦٨ .

## التخطيط للهجرة النبوية :

بعد أن أذن الله ورسوله للمسلمين بالهجرة راح المصطفى ينتظر الإذن له بالهجرة من ربه . فأتاه جبريل وقال[1] : «لا تَبتْ هذه الليلة على فراشك الذي كنت تبيت فيه ». فما كان من المصطفى إلا أن أناب عنه ابن عمه علياً وقال له: «نم على فراشي وتسج ببردي هذه ... فإنه لن يخلص إليك شيء تكرهه منهم».

وتوجه النبي لصديقه الصدوق وأخبره بالأمر ، فطلب منه الصديق «الصُحبةُ» فقال المصطفى : «الصُحبة» ، فبكى أبو بكر حتى قالت عائشة : «وما كنت أعلم أن الفرح يبكي حتى رأيت والدي يبكي تلك الساعة فرحاً بصحبة الرسول » وتم التخطيط في بيت الصديق للهجرة ومن ذلك الخطوات التالية :

١- إعداد راحلتين للرحلة.

٢- استئجار دليل للطريق.

٣- تكليف عبدالله بن أبي بكر بالبقاء نهاراً بمكة وسماع أخبار قريش وما تدبره من مكائد للعثور على محمد وصحبه .

٤- تكليف أسماء (ذات النطاقين ) بإعداد الطعام ، وإحضاره للغار مساءً.

٥- تكليف عامر بن فهيرة مولى أبي بكر برعي الغنم نهاراً ثم التوجه للغار مساءً بالغنم لتبعد أثر أقدام عبدالله وأسماء.

٦- بعد ثلاثة أيام في غار بجبل ثور جاء الدليل وخرج الركب الميمون ،

---

(١) ابن هشام ص ٤٨٢ ، وابن سعد ج ١ ص ٢٢٧ والطبري ج ٢ ص ٣٧٣.

مستخدما فيه تخطيطاً جغرافياً جديداً للطريق، فيه أسلوب التخفية والتعمية ، وذلك بالسير خلافا للطريق المألوف . فقد إتجه مع صديقه بعد خروجهما من الغار بإتجاه اليمن جنوباً ثم سار نحو الساحل في طريق متعرج متجهاً نحو يثرب وأخيراً سلك طريقاً غير مسلوك للمزيد من الحذر . وهكذا تم التخطيط العجيب لهذه الهجرة المباركة ، ووصل الركب الميمون إلى يثرب ، التي أصبح إسمها بعد دخوله المدينة المنورة .

## ثانيا : التخطيط في العهد المدني :

تشعب التخطيط في هذا العهد المبارك وعظم حتى شمل جميع مناحي الحياة ، المدنية والعسكرية والإجتماعية والدولية[١].

## التخطيط لبناء المسجد:

اللبنة الأولى التي أرساها عليه الصلاة والسلام ، ومن هذا المركز المتوسط في قلب المدينة كتبت الكتب ، ووقعت المعاهدات ، و أرسلت الجيوش سرايا ، وغزوات ، لإرهاب أعداء الله.

وبجانب المسجد بنيت منازله الخاصة : كما إختص أصحابه من أهل الصُفة» [٢] ببناء خاص خطط له بجانب المسجد النبوي . لذلك امتاز أهل الصفة ومنهم أبو هريرة بقربهم الشديد ، وجلوسهم الكثير مع إمام المسجد

---

(١) د. خليل السامرائي وثامر حامد محمد «المظاهر الحضرية للمدينة المنورة في عصر النبُوة» مكتبة بسام : الموصل ١٩٨٤م.

(٢) هم الوافدون إلى المدينة من المسلمين الذين ليس لهم أهل أو ممن هاجر ولم يرغب العودة إلى بلاده .

الأول ، وأمام البشرية عليه الصلاة والسلام ، فكانوا يتابعون سنته (القولية والفعلية والإقرارية ) مما ميزهم بالمعرفة الكثيرة ، والرواية الواسعة .. ولأنهم أقرب الناس إليه وأكثرهم إستماعاً ، وإجتماعاً به.

## التخطيط للمؤاخاة :

وجاء ذلك مبكراً حيث طلب عليه الصلاة والسلام من أصحابه أجمعين : أنصاراً ومهاجرين فقال : «تآخوا في الله أخوين أخوين» فاستجاب الجميع ، وكل مهاجر اتخذ له أخاً في الله من الأنصار . وبذلك التخطيط دمجهم إجتماعياً ، ومن قبل اندمجوا دينياً فكونوا أمة الإسلام الواحدة . وظهر ذلك في العطاء السخي من الأنصار لكل مهاجر ، حتى وصل الرضا من الأنصاري بأن يُطلق أحد زوجاته ، وتعتد ، ثم يتزوجها المهاجري الذي قابل هذا العطاء بعلو همة ، وطلب السوق للعمل شاكراً لأخيه الأنصاري عطاءه السخي .

وجاء دور التخطيط لبناء مدينة جديدة[1]:

«وفي ضوء ما تقدم ، قرر رسول الله أن يبني مدينة جديدة له وللمهاجرين المتوزعين في أحياء الأنصار ، ولمن يقدم إلى المدينة فيما بعد ، ليكونوا كتلة واحدة متراصة ، لمواجهة الأخطار التي ما زالت محدقة بالمسلمين ... ولهذا كانت نواة مدينة الرسول في وسط خطط لبني النجار».

ومر هذا القرار الإداري الحكيم بالتخطيط لبناء المدينة الجديدة بالمراحل التالية حتى ظهرت إلى الوجود لتبقى غرة ونوراً في جبين الوجود وبقدرة الحي القيوم خالق كل موجود .

---

(١) خليل السامرائي ، مرجع سابق ص ٣٨ – ٥٦ .

وهذه هي المراحل :

أولا - بناء المسجد (سبق أن تحدثنا عن بنائه).

ثانيا - بيوت الرسول عليه الصلاة والسلام، وتحيط بالمسجد.

ثالثا - دور (منازل المهاجرين من أهل مكة وذلك على قسمين:

أ- الدور المحيط بالمسجد النبوي من جميع الجهات .

ب- دور المهاجرين في محلات الأنصار وهي قسمان

١- بيوت المهاجرين على طرفي البلاط الذي يحيط بالمسجد وله فروع تمتد إلى البقيع وغيره ...

٢- بيوت المهاجرين في محلات المدينة الأخرى ، فقد كان لأبي بكر بيتاً ملاصقاً للمسجد ، وآخر في محلة السنح شرقي البقيع ، وفيهاكانت تقيم زوجه الأنصارية ...

رابعا : التخطيط لمنازل القبائل المهاجرة إلى المدينة :

ومن هذه القبائل :

أ- قبائل قيس عيلان بن مضر ، وهم قبائل وفروع كثيرة.

ب- قبيلة تميم.

ج- قبيلة فضاعة .

د- قبيلة بني بكر .

هـ- قبيلة بني المصطلق .

« ويبدو لنا من كل ذلك أن هذه القبائل الخمس المارة الذكر سكنت الخط الممتد من جبل سلع إلى خطة بني زريق ، أي في الجانب الغربي الشمالي الغربي من المدينة المنورة » أي أنهم سكنوا في الخطط الخالية بين منازل الخزرج [١]».

من العمليات التخطيطية الأربع التي بدت كأساس للمدينة الجديدة يجد القاريء أن المصطفى قد نفذ مفهوم التخطيط عملياً بوضع لبنات جديدة لمدينة المستقبل وقد تم له ذلك .

## التخطيط النبوي للغزوات والسرايا [٢].

بعد أن خطط المدينة ، وكون المجتمع المسلم ، وألف بين أفراده بالود والمحبة والإيثار والإستعداد لإعلاء كلمة الله ، كما هو واجب الدعاة في كل زمان ومكان ، بدأ يخطط لإرهاب العدو ، وإظهار شوكة دولة الإسلام الجديدة، وتأمين السلامة للمجتمع الجديد من جيرانه . يشير إلى هذا المعنى د. العُمري فيقول[٣] :

« تتمثل طلائع حركات الجهاد في غزوات وسرايا صغيرة إتجهت إلى مواقع غربي المدينة واستهدفت ثلاثة أمور :

---

(١) خليل السامرائي ص ٣٨ - ٥٦

(٢) أ- ما تمت عسكريا بقيادة الرسول عليه الصلاة والسلام وقد غزا النبي ٢٨ - غزوة .

ب - ما تمت عسكريا بقيادة أحد الصحابة وبتعيين الرسول له.

(٣) د. أكرم ضياء العُمري «المجتمع المدني في عهد النبوة: الجهاد ضد المشركين » (لم يذكر دار النشر ولا الطباعة ولا مكان الإصدار ) ١٤٠٤هـ ( المدينة المنورة ؟ )

الأول : تهديد طريق تجارة قريش إلى الشام ، وهي ضربة خطيرة لإقتصاد مكة التجاري .

والثاني : عقد المحالفات والموادعات مع القبائل ... لضمان تعاونها أو حيادها .

الثالث : إبراز قوة المسلمين في المدينة أمام اليهود وبقايا المشركين ...».

وفيما يلي نماذج سريعة وبدون تعليق طويل لما خطط له في هذا الشأن [(١)].

١- غزوة الأبواء : تمت بعد اثني عشر شهراً من وصوله المدينة. ومن نتائجها موادعة قبيلة بني ضمرة ومسالمتها.

٢- سرية عبيدة بن الحارث : أول سرية يعقدها المصطفى ، وصلت حتى ثنية المرة . لم يحدث قتال وعادت السرية بعد ترك حامية دلت على القوة والتخطيط السليم.

٣- سرية حمزة إلى سيف البحر : ولقي فيها أبا جهل ، ولم يحدث قتال نظراً لتوسط مجدي بن عمرو الجهني ، وكان موادعاً للفريقين .

٤- سرية عبدالله بن جحش : بعثه ومعه كتاب لا يفتحه إلا

---

(١) مراجع هذا الجزء كثيرة جداً ويمكن الإشارة إلى الكتب التالية.

د. العمري في كتابه المذكور بعاليه ، د. عماد الدين خليل «دراسة في السيرة » . جميع من كتب في «فقه السيرة» ، سيرة ابن هشام ، وتهذيبها : عبدالسلام هارون والطبقات الكبرى لابن سعد المجلد الثاني . والطبري المجلد الثاني...

بعد مسير يومين ونصة «إذا نظرت في كتابي هذا فأمعن حتى تنزل «نخلة» بين مكة والطائف ، فترصد بها قريشاً وتعلم لنا من أخبارهم».

٥- غزوة بدر : وفيها عمليات تخطيطيه كثيرة وعظيمة ، ودروس وعبر جليلة، ليس في إمكاننا الحديث عنها ، وقد كتبت الكتب حولها ولها وعنها. ومن المواقف التي تسجل في بدر الشورى التي أظهرها الرسول في اختيار الموقع .

وموقف الأنصار الرائد «واللّه لا نقول لك كما قالت بنو إسرائيل لموسى «إذهب أنت وربك فقاتلا إنا ها هنا قاعدون » بل إذهب أنت وربك فقاتلا إنا معكما مقاتلون ...».

وموقف قيادي جليل للرسول بخروجه مع أبي بكر لتقصي أخبار العدو . حتى عرف عددهم بما عرفه مما ينحرون من الإبل يوميا.

وتخطيطه للقيادة المباشرة للمعركة حتى كتب الله النصر (١).

٦- غزوة أحد : وكان القائد المصطفى قد خطط لها تخطيطاً عسكريا وإدارياً حكيماً يكفل النصر بإذن الله ، ولكن الرماة عصوا التوجيهات وغرتهم الغنائم فصارت النتائج درساً لمن لا يستمع للقيادة الصادقة (٢) .

---

(١) يُنصح بقراءة تفسير سورة الأنفال فهى تحكى القصة الكاملة لغزوة بدر . وكذلك : محمد أحمد باشميل « غزوة بدر الكبرى » دار الفكر بيروت ١٣٩٤هـ ط ٦ . كما للأستاذ باشميل كتب أخرى فى كل غزوات الرسول عليه الصلاة والسلام .

(٢) محمد فرج «فن إدارة المعركة في الحروب الإسلامية» القاهرة مجمع البحوث الإسلامية بالأزهر رقم ٤٥ (١٣٩١هـ).

## ٧- غزوة الخندق (الأحزاب) :

خطط الرسول لإنجاح خطته ضد الأحزاب ، فإستشار ، ثم قرر ، حفر خندقاً حول المدينة . وللتخطيط لإنفاذ العملية تم ما يلي[١] «قسم أصحابه إلى مجموعات، كل منها تتكون من عشرة أشخاص ، كلفوا بحفر أربعين ذراعاً... وأسهم الرسول في حفر الخندق وكان ينشد معهم :

| | |
|---|---|
| اللهم لولا أنت ما اهتدينا | ولا تصدقنا ولا صلينا |
| فأنزلنْ سكينةً علينا | وثبت الأقدام إن لاقينا |
| إن الأولى لقد بغوا علينا | إذا أرادوا فتنة أبينا |

وقد تم حفر الخندق قبل الهجوم أو محاولة الأعداء الهجوم . وكان التخطيط المحكم في حفر الخندق خلال ستة أيام علماً بأن طوله إثنا عشر ألف ذراع ... وعسكر الرسول بالمقاتلين وراء الخندق ... كما شكل كتائب أمرها بأن تعسكر في جهات المدينة الأخرى... كما شكل جماعات تتجول في المدينة لحراستها من غدرات اليهود».

يقول ابن سعد[٢] : «ووكل بكل جانب منه قوماً ، فكان المهاجرون يحفرون من ناحية راتج إلى ذُو باب ، وكانت الأنصار يحفرون من ذوباب إلى جبل بني عُبيد ...» ونظراً للتخطيط المحكم في حفر الخندق فلم يتمكن

---

(١) د. عماد الدين خليل «دراسة في السيرة» مؤسسة الرسالة بيروت ١٤٠٢هـ ص ٢٠٩/٢١٩.

(٢) ابن سعد «الطبقات الكبرى» ٦٦/٢ - ٦٧ وباشميل «غزوة الأحزاب».

المشركون من اختراقه ، حتى أرسل الله عليهم جنده يقول تعالى في سورة الأحزاب التي نزلت بهذه المناسبة (الأحزاب ٩) : «إذ جاءتكم جنودٌ فأرسلنا عليهم ريحاً وجنوداً لم تروها وكان الله بما تعملون بصيراً»[(١)].

## ٨- التخطيط لفتح مكة : (٨ هـ)

ومقدماتها نقض العهد من بعض الطوائف اليهودية ، وتظاهرت بني بكر وقريش ضد خزاعة التي كانت على عهد مع النبي عليه الصلاة والسلام . فأمر المصطفى أصحابه بالتجهيز ، وزيادة في التخطيط ، والتخفية لم يعلم الجميع جهة المسير[(٢)] . ودعا «اللهم خُذ العيون والأخبار عن قريش حتى نفجؤها في بلادها » أو كما في ابن سعد ص ١٣٤ « اللهم خُذ على أبصارهم فلا يروني إلا بغتة ».

وفي العاشر من رمضان عام ٨ هـ خرج القائد [(٣)] ومعه عشرة آلاف من المسلمين طائعين لقائدهم ، متوجهين إلى مكة المكرمة . وعند وصولهم صاح أبو سفيان بأعلى صوته - وكان قد أسلم دون علم قريش - صاح قائلا :

١- من دخل دار أبي سفيان فهو آمن .

٢- من دخل المسجد فهو آمن .

٣- من دخل داره فأغلق عليه فهو آمن .

هكذا تفرق الناس ، وفتحت مكة دون إراقة دماء.

---

(١) محمود شيت خطاب «العسكرية العربية والإسلامية» كتاب الأمة رقم ٣ (١٤٠٣هـ).

(١) د. العمري ص ١٧١ - ١٧٨ ، د. عماد الدين خليل ص ٢٢٣.

(٢) محمود شيت خطاب «الرسول القائد » مكتبة الحياة والنهضة - بغداد (١٩٦٠م) ط٢.

وكان النبي في لقاء سابق مثير مع أبي سفيان قد خطط لهذا الأمر ، بعد ضمان إسلامه . وهكذا جاء نصر الله وفتحت مكة «إذا جاء نصر اللّه والفتح ورأيت الناس يدخلون في دين الله أفواجا فسبح بحمد ربك وإستغفره إنه كان توابا» (سورة النصر) . وقد شكر النبي ربه ، فقد شوهد يضع رأسه تواضعا للّه ، حتى يكاد يمس واسطة الرحل ، وهو على راحلته . ويحطم الإصنام ويقول : «جاء الحق وزهق الباطل إن الباطل كان زهوقاً » صدق الله العظيم . وبالتخطيط السليم الذي رافق مراحل الفتح المبين وبتأييد الله لنبيه فتحت مكة[1].

«وأراد الرسول أن يتخذ منه (أبو سفيان) مفتاح أمان يفتح أمامه الطريق إلى مكة دون إراقة دماء ... فأراد أن يشبع فيه عاطفة الفخر ، ويحقق هدفه (خطته) عن هذا الطريق . فأعلن (الرسول) أن من دخل دار أبي سفيان فهو آمن ... وبذلك سعى الرسول إلى تنفيذ أسلوب (منع التجول ) ، لكي يتمكن من دخول مكة ، بأقل قدر من الإشتباكات ، والإستفزازات ، وإراقة الدماء». وقد وفق الله رسوله ، ونجحت خططه ومراميه[2].

أما التخطيط الحربي لدخول مكة فقد تم كالتالي [3] بتصرف :« وزع الرسول عليه الصلاة والسلام قواده لكي يدخلوا كل من الجبهة التي حددت له:

١- سعد بن عبادة وابنه يدخلان بقواتهما من الجهة الشرقية.

---

(١) محمد باشميل«فتح مكة» دار الفكر بيروت (١٣٩٤هـ)ط ٢.

(٢) د. عماد الدين خليل ص ٢٤٥ .

(٣) د. عماد الدين خليل نفس المرجع ص ٢٤٦ – ٢٤٧ و محمود شيت خطاب «القائد الرسول » ص ٢٢٣ – ٢٤٢ . وباشميل «فتح مكة» مرجع سابق.

٢- أبو عبيدة عامر بن الجراح من جهتها الغربية.

٣- الزبير بن العوام يقود خيل المهاجرين الأنصار إلى أعلى مكة حيث الحجون لكي يغرز راية المسلمين هناك.

٤- خالد بن الوليد يدخل مكة من الجنوب ، حيث تجمع مقاتلو قريش، وحلفاؤهم ، وأحابيشهم لمنع القوات الإسلامية من إجتياز مكة ... وقد دخلت قوات المسلمين مكة من جهاتها الأربع بسهولة بالغة بعد أن هزم خالد القوات القرشية التي اعترضت مسيرته في الجنوب...

## ٩- التخطيط لغزوة تبوك (٩هـ)

وتمت بعد الفتح المبين ودخول معظم قبائل الجزيرة العربيه في الإسلام في عام الوفود . بعد ذلك جاء دور التخطيط لغزو الشام أو الحدود الشمالية حيث فيها الروم ، وجهز جيشا عظيما عدده ثلاثون ألف مجاهد ، وهو العام المشهور بالعسرة نظراً للعسرة الإقتصادية .

«ولم يقع قتلى مع الروم في هذه الغزوة بل إنتهى المسلمون إلى تبوك ، ولم يلقوا جموع الروم والقبائل العربية المتنصرة ، وآثر حكام المدن الصلح على الجزية[١]..».

وعاد النبي إلى المدينة وقد «نُصر بالرعب مسيرة شهر » وفتح بذلك الطريق لحلفائه إلى بلاد الشام وأولى القبلتين[٢] وقد تم ذلك في عهد عمر بن الخطاب ثم صلاخ الدين فمن لها الآن؟.

---

(١) د. عماد الدين خليل مرجع سابق ص ٢٤١.

(٢) محمود شيت خطاب «الرسول القائد» ص ٢٦٩ - ٢٨٤ .

وإنتهى الأستاذ منير الغضبان إلى مجموعة من المبادىء في التخطيط النبوي نوردها بتصرف فيما يلي[1].

١- قوة المخابرات النبوية : لو وقفنا أمام السرايا ، والبعوث ، والغزوات ، لأذهلتنا قوة المخابرات النبوية بصورة يكاد التاريخ لا يشهد لها مثيلاً ، ومن ذلك سرية حمزة ، وسرية عبيدة بن الحارث ، وسرية سعد إبن أبي وقاص ...

٢- الغزو لمن يريد الغزو وهي قضية ذات صلة وثيقة بالفقرة الأولى ، بأن تفاجيء العدو فتضربه وهو يعد لضربك . وقد تم هذا الأمر في التخطيط النبوي مرات عديدة ، منها في غزوات ذات الرقاع ، وغزوة بني سُليم :

٣- العهود مع الجوار : وهو من جملة التخطيط النبوي القيادي ، أن يقيم رسول الله صلى الله عليه وسلم معاهدات حسن جوار وتحالف مع القبائل المجاورة بحيث يوحد الجبهة المقاتلة ...

٤- مهاجمة طريق العراق : لم يكتف عليه الصلاة والسلام بقطع طريق قوافل قريش من المدينة : بل راحت القوات الإسلامية تطارد قريش وقوافلها في الطريق الثانية الطويلة التي اختارتها قريش هربا من ملاحقة محمد صلى الله عليه وسلم لها. ومن ذلك سرية زيد بن حارثة إلى القَرَدَة ...

---

(١) د. منير الغضبان مرجع سابق ، ص ٣٩٤ / ٤١٥ .

٥- تخطيطه عليه الصلاة والسلام في أحد وتحويل الهزيمة إلى نصر.

٦- تخطيطه عليه الصلاة والسلام في الخندق وثباته حتى تم نصر الله.

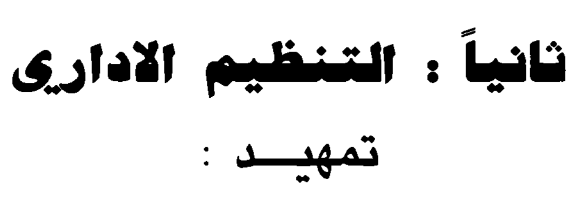
وعن أسباب التوفيق والنصر الذي حالف النبي يقول خطاب [(١)]: «إن إنتصار الرسول يرجع إلى أربعة أسباب هي :

(١) - قيادة عبقرية هي قيادة محمد (٢) - وجنود ممتازون هم المسلمون الأولون (٣) - حرب عادلة هي حرب المسلمين لأعدائهم (٤) - وأخيراً تدني الحالة العسكرية لأعداء المسلمين من العرب والروم والفرس » .

وتعليقي على هذه الأسباب أن السبب الحقيقي - الذي أعجب كل العجب - لم يذكره الأستاذ خطاب : ذلك تأييد اللّه وتثبيته ونصره لرسوله في معاركه ، ليظهر الله دينه ، ويعلي كلمته . وما بدر ، وأحد ، والخندق ، (الأحزاب) : إلا علامات لنصر الله للمؤمنين . مصداقاً لقوله تعالى: «إن تنصروا اللّه ينصركم ويثبت أقدامكم».

---

(١) محمود شيت خطاب «القائد الرسول» ص ٢٩٨ .

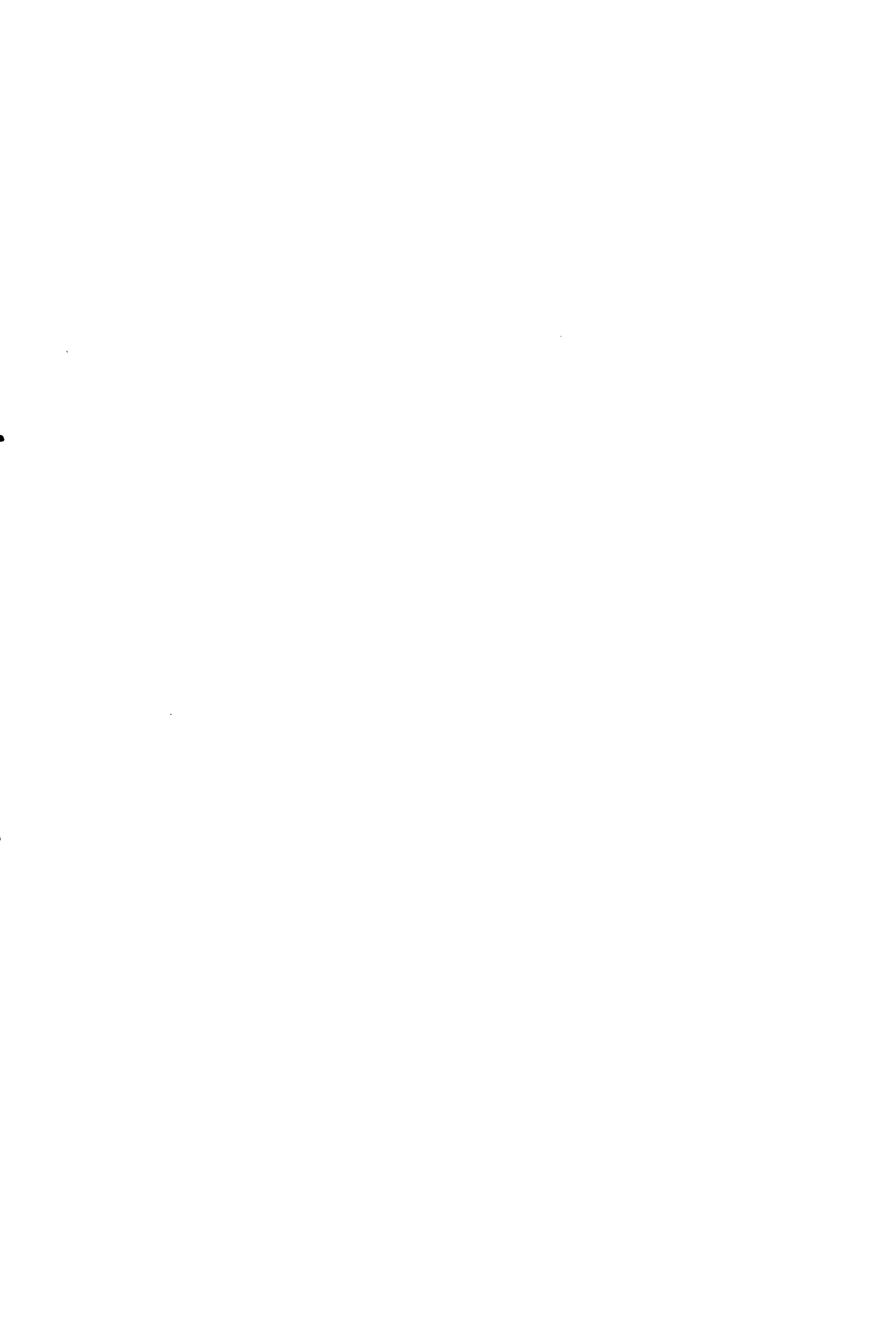


# ثانياً : التنظيم الاداري

## تمهيـــد :

## التنظيم في السيرة النبوية

- تنظيم الهجرة النبوية.
- تنظيم الأمة والبلد بعد وصوله المدينة.
- تنظيم الدولة بإصدار الدستور.
- تنظيم السرايا والغزوات.
- التنظيم الوظيفي في العهد النبوي.



# التنظيم الإداري

## تمهيد:

## تعريفه:

يعرف التنظيم بأنه الترتيب ووضع الأشخاص والأشياء في الأماكن التي تصلح فيها للعمل والإنتاج ، وهذا تعريف عام .

أما التعريف العلمي فهو : توزيع العمل إلى جزئيات (تقسيمه) ثم توزيع ذلك على العاملين ، وبذلك ينتظم العمل ويعرف كل شخص مسؤليته وصلاحياته . والتنظيم أو عدمه موهبة أو فطرة أو غريزة يهبها الله لمخلوقاته .

أقول مخلوقاته ، حيث إننا نجدها في الإنسان ، والحيوان ، والحشرات ، وسائر المخلوقات . ففي البشر يمكن لكل واحد منا أن يلاحظ على من حوله الإستعداد الفطري للتنظيم من عدمه ، وذلك بملاحظة وضع الأشخاص وتنظيم حياتهم أو عدم التنظيم (الفوضى ) .

ومع ذلك فالتنظيم يمكن أن ينمي ، ويتعود عليه إذا وجد الشخص بين فئة، وعمل، يفرض عليه أن يكون منظماً ، أو أن يتعلم التنظيم في لقاءات أو دورات خاصة يتقن فيها هذا الفن وينميه.

وفي عالم الحيوان وغيره ، أمثلة ناطقة بقدرة الله تبارك وتعالى على منح غريزة التنظيم لهذه الكائنات ، حتى تعيش فحياة النمل والتنظيم الأسري والإجتماعي والبيئي الذي يسودها خير مثل.

وكذلك الطيور وتنظيم أكلها ، وهجرتها ، من بلد إلى بلد بل من موسم إلى موسم لطلب الرزق بشكل منظم حيث تطير على شكل رأس سهم تتقدمه القيادة .

وأنظر المملكة المنظمة في عالم الحشرات «مملكة النحل» وما أعطاها اللّه من قدرة عجيبة في تنظيم حياتها سواء في التعامل أو التعاون أو الإنتاج ، فلنقرأ عن هذا المخلوق الموهوب من اللّه غريزة التنظيم لنرى العجب العجاب . ولكن ليس على قدرة اللّه عجب أو مستحيل .

«أينما اتجهت ببصري في دنيا العلوم ، رأيت الأدلة على التصميم والإبداع على القانون والنظام على وجود الخالق الأعلى»(١) .

هذا إعتراف من كافر ، ولكن بالعلم الذي لا يتعارض مع الإيمان إستطاع أن يعترف بوجود الله الخالق بعد أو وجد أن ما حوله لا بد له من خالق ينظمه . كل حسب القدر الذي منحه اللّه إياه من الحركة والدوران ... ...

## التنظيم في السيرة النبوية الكريمة:

نتحدث عن هذا الموضوع على شكل مشاهد حية عملية لنرى فيها أصالة التنظيم وتطبيقه مع الإستشهاد بالنصوص :

## المشهد الأول : الهجرة النبوية(٢):

إن الأمر بالهجرة النبوية إلى المدينة يمثل غاية التنظيم والتنسيق . فعندما

---

(١) جون كلوڤر مونسيما «اللّه يتجلى في عصر العلم» ترجمة د. الدمرداش سرحان . دار القلم بيروت (د. ت) ص ١٤٥ . وانظر جوزيف رلاند «مخلوقات كوبينا الأرضي» ترجمة عبدالمنعم سلام. دار النهضة مصر ١٩٦٤م . ص ١٣٠ .

وابن سيناء «الشفاء : الطبيعيات – ٨ – الحيوان» . الهيئة المصرية العامه للكتاب ص ١٣٩ ص ٤٨٢ وانظر الكتاب الشهير «العلم يدعو للايمان» لمؤلفه موريسون. مكتبة النهضة المصرية ، القاهرة ط ٥ (١٩٦٥م).

(٢) أبو تراب الظاهري «الأثر المقفى لقصة هجرة المصطفى» دار القبلة للثقافة الإسلامية الرياض ١٤٠٤هـ .

– مجلة منبر الإسلام عدد محرم ١٣٩٥هـ «هدية العدد عن الهجرة النبوية الشريفة».

أمره اللّه بالهجرة على لسان جبريل «يا محمد لا تَبتْ هذه الليلة على فراشك الذي كنت تبيت عليه». ما كان منه إلا أن أمر علياً رضي اللّه عنه بأن ينام مكانه بعد أن اطمأن إلى أنه لن يخلص إليه سوء.

ثم توجه إلى بيت صديقه الصديق ، وتشير إلى ذلك السيدة عائشة فتقول: «أتى الرسول بيت أبي بكر بالهاجرة ، في ساعة كان لا يأتي فيها ، فلما رآه أبو بكر ، قال ما جاء رسول الله هذه الساعة إلا لأمر حدث . طلب الرسول من الصديق أن يكونا على إنفراد ، للإسرار له بما لديه ، ثم قال له إن اللّه قد أذن لي في الخروج والهجرة . فطلب الصديق «الصُحبة» فوافق له وبدأت الترتيبات والتنظيمات اللازمة والخاصة بالرحلة الميمونة . ومن تلك الترتيبات والتنظيمات ما يلي :

أ- استئجار عبدالله بن أرقط ليدلهما على الطريق.

ب- تكليف عبدالله بن أبي بكر بالبقاء في مكة نهاراً ليسمع أخبار قريش ويزود الرسول ووالده بكل المعلومات ، وهذا هو مفهوم الإستخبارات الحديث .

ج- تكليف أسماء ذات النطاقين بإعداد الطعام ، وإحضاره مساءً إلى الغار.

د- تكليف الغلام عامر بن فهيرة برعي الغنيم في النهار ، وإحضارها مساءً بإتجاه الغار ، ليشربا حليبها ولُيبعد آثار أقدام عبدالله وأسماء ، بحركة سير الغنم .

هـ - مكث الرسول وصحابه في الغار ثلاثة أيام وحدث فيها من

المعجزات ما هو مسجل في شريط الهجرة التاريخي فليرجع إليه من يهوى ذلك .

و - جاء الدليل ، وخرج الركب الميمون سائراً في طريق ملتوٍ متعرج ، لا يمكن العدو من اللحاق بالركب ومتابعته (أنظر موضوع التخطيط ففيه تفصيل للخطة).

ز- وصل الركب إلى قباء بالترحيب الصادق ، والكلمات ، والنشيد المعبر عن الحب والولاء للقيادة المؤمنة :

طلع البدر علينا ... من ثنيات الوداع
وجب الشكر علينا ... ما دعا للّه داع
أيها المبعوث فينا ... جئت بالأمر المطاع
جئت شرفت المدينة ... مرحباً يا خير داع

من السرد السابق لمشهد الهجرة ، يرى الإداري المسلم فيها دروساً جليلة في موضوع التنظيم من البداية حتى النهاية ، ولم يكن للفوضى والإرتجال مكان في عملية الهجرة ، بل تنظيم وتنسيق ، وترتيب ، وإحتياط كامل لكل حادث وحديث .

والمسلم أكرمه اللّه بما ينظم حياته اليوميه ، ويجعلها نسق منتظم لا يعرف الفوضى، ذلك الصلاة وما يتبعها من مقدمات وعمليات تتم قبلها وفي أثناءها ، وبعدها.

فالمسلم يستعد للصلاة المفروضة خمس مرات (غير النوافل والسنن ...) وفي كل صلاة ينظم نفسه بالإستعداد للوضوء الذي هو في حد ذاته أسلوب نظام ، حيث الترتيب والموالاة في الوضوء ، ثم الإنتظام في الصلاة الجامعة

في صف واحد ، فلا يخرج أحد عن تسوية الصف ، ولا متابعة الإمام ، حتى يخرج من الصلاة ، وفيها ترتيب خاص بالأدعية ، في كل ركعة وكل سجود ، أو قعود ، أو تشهد أول ، أو ثان، وما يتبع ذلك من سنن يلتزم المسلم بترتيبها وتنظيمها وعدم الخروج عليها . والصلاة بالنسبة للمسلم عبادة يؤديها إمتثالا لأمر الله ورسوله ... ومع ذلك فهي درس يومي ينظم المسلم فيه حياته ، خمس مرات أو أكثر.

## المشهد الثاني : تنظيم الأمة والبلد بعد وصوله المدينة :

إتخذ عليه الصلاة والسلام بعد وصوله الأرض الطيبة (طيبة) وسميت المدينة المنورة) أول الخطوات التنظيمية التي أصدر بشأنها قرار تنظيم الأمة الجديدة فأطلق نداءه «تآخوا في الله أخوين أخوين » وبدأ بنفسه ممسكا يد علي بن أبي طالب قائلاً «هذا أخي» .

- وتآخى الصديق مع خارجة بن زهير.
- وتآخى عمر مع عتبان بن مالك سيد بني سالم الخزرجي وإمامهم.
- وتآخى أبو عبيدة بن الجراح مع سعد بن معاذ سيد الأوس وعالمهم.

وكل مهاجري تآخى مع أنصاري ليكونوا النواة لتنظيم المجتمع . وقد وفق الله رسوله في هذا التنظيم ، فقد راعى العوامل النفسية والإجتماعية والعلمية والفكرية بين المهاجرين والأنصار ، لكي تتوفر دواعي النجاح لهذا التنظيم [١]

---

(١) عبدالله بن عبدالعزيز بن دريس «مجتمع المدينة في عهد الرسول صلى الله عليه وسلم » عمادة المكتبات جامعة الملك سعود ١٤٠٢هـ ص ١٣٣ .

وقد تم ذلك بفضل الله ثم بفضل حسن التدبير والتنظيم .

## المشهد الثالث : تنظيم الدولة بإصدار الدستور :

من الخطوات الأولى التي أقرها عليه الصلاة والسلام إعلان قراره الإداري بإصدار الصحيفة [(١)] التي نظمت العلاقات بين الأمة الجديدة داخليا وخارجيا، فقد كانت دستوراً نظم السياسة الداخلية وكل ما يهم الأمة الإسلامية داخل أرضها من علاقات أسرية وإجتماعية ومكانية . كما نظمت العلاقات الدينية بين الأمة المسلمة وغيرهم من اليهود كما حددت الصحيفة «أنهم أمة واحدة من دون الناس » أما البند (٢٦) من الصحيفة فقد حدد القيادة والقائد «وإنكم مهما اختلفتم فيه من شيء فإن مرده إلى الله عز وجل وإلى محمد صلى الله عليه وسلم».

حول الصحيفة يقول د. عماد الدين خليل [(٢)] : «إن إصدار الوثيقة يمثل تطوراً كبيراً في مفاهيم الإجتماع السياسية ، فهذه جماعة تقوم لأول مرة في الجزيرة العربية على غير نظام القبيلة وعلى غير أساس رابطة الدم » .

كما خلص د. الدواليبي إلى مجموعة من المباديء والقواعد الدولية والأحكام الإنسانية في الصحيفة التي لم يعرفها العالم القديم . ومن أبرزها بتصرف ما يلي [(٣)]:

أ- ابتكار النظام المكتوب للدولة تبعاً لحاجاتها الزمنية ، وإعلانه على الناس.

---

(١) انظر إي نص الصحيفة في الملحقات .

(٢) د. عماد الدين خليل مرجع سابق ص ١٥٢ .

(٣) د.معروف الدواليبي «الدولةوالسلطة في الإسلام» دار الصحوة ودار غريب ١٩٨٤م ص ٤١-٤٢

ب- الإعلان عن حرية العقيدة .

ج- الإعلان عن مفهوم الأمة السياسي في الإسلام .

د- الإعلان عن حدود هذه الأمة .

هـ الإعلان عن التكامل بين الموسرين والمعسرين .

و- الإلتزام بوحدة المسؤولية .

ز- توزيع الأعباء المالية في حالات الحرب والدفاع قبل تكوين الخزينة المشتركةللدولة.

ح- تحريم الجريمة فيما بين أهل هذه الصحيفة.

ط- الشريعة هي التي تحسم كل خلاف بن أهل الصحيفة .

فالصحيفة أو دستور الدولة الإسلامية الأول نظم ووضع الأسس والأصول التي يجب أن تقوم عليها الحياة الإسلامية في دولة الإسلام ، وبشكل منظم يكفل للجميع الإستقرار في جميع مناحي الحياة .

## المشهد الرابع : تنظيم السرايا والغزوات :

بعد وصول المصطفى إلى المدينة أصدر قرارات حكيمة تتعلق بتنظيم المجتمع والأمة والوطن ، وتساعد على تماسكه وإستقراره ، والإنتماء إليه ، والجهاد من أجل إعلاء كلمة اللّه . وبعد أن إطمأن إلى تنظيم الجبهة الداخلية وتماسكها بدأ التنظيم للجهاد ، وإعلاء كلمة الله ، كما أراد اللّه منه ذلك . فسير العديد من السرايا والبعوث لإرهاب العدو ، وتأمين الحدود ، والسلامة للمواطنين داخل المدينة ، إلى جانب إظهار قوة هذه الدولة الجديدة وتماسكها

كما قاد بنفسه الغزوات التي كتب الله له فيها النصر العسكري ، أو النصر المعنوي كما حدث في غزوة تبوك حيث لم يحدث لقاء عسكري ، ولكن حطم الله معنوياً ودولياً شوكة الروم ، وأسكتها بعد أن كانت تهدد الدولة الناشئة بإكتساح الجزيرة العربية .

إن تلك الغزوات والسرايا والبعوث ما كانت لتتم لولا الله ثم القيادة الحكيمة المنظمة (١) التي استطاعت أن تضع الرجل المناسب في المكان المناسب وترسل السرية بشكل منظم لتعود منتصرة غير مخذولة ، مع ما يرافق تلك السرايا والبعوث والغزوات من استعدادات كبيرة مادية ومعنوية للجيش فكل عملية تحتاج إلى ما يلي :

**أولا** : جند ورجال على مختلف الرتب والمستويات . من جند وضباط ومساعدي ضباط ، وقادة ونواب للقادة – وعمال وخدم ... وغيرهم .

**ثانيا**: تحتاج كل عملية عسكرية لتنظيم العُدة العسكرية من جميع أنواع السلاح ، وحسب المعركة المرتقبة ، وتوفير ذلك بشكل منظم ومنتظم .

**ثالثا** : ترتيب الطعام لهذا الجيش وتنظيمه ، ليتقوى به في مقابلة العدو ، وحمل ما يحتاج حمله من الزاد بشكل يكفل السلامة والأمن لأفراد الجيش .

وفي هذا المجال قسم الزعيم خطاب حياة الرسول من الناحية التنظيمية

---

(١) محمد السيد الوكيل «القيادة والجندية في الإسلام » القسم الأول : «القيادة» دار الأنصار القاهرة ١٤٠٠ هـ ص ٢٤٨ .

وانظر : محمد فرج «فن إدارة المعركة في الحروب الإسلامية » مرجع سابق .

إلى أربعة أدوار وهي بتصرف [١]:

١- دور التحشد : وإقتصر فيه الرسول على الحرب الكلامية منذ بعثته إلى هجرته ، وفي هذا الدور حشد وجهز القوات في المدينة.

٢- دور الدفاع : عن العقيدة منذ بداية إرسال السرايا إلى إنسحاب الأحزاب من المدينة بعد غزو الخندق ، حيث زاد عدد المسلمين .

٣- دور الهجوم : بدأ بعد غزوة الخندق إلى ما بعد غزوة حنين . وفي هذا الدور إنتشر الإسلام في الجزيرة العربية كلها ، وأصبح المسلمون قوة لها إعتبار.

٤- دور التكامل : من بعد غزوة حنين إلى أن التحق المصطفى بالرفيق الأعلى حيث تكاملت قوات المسلمين وخرجت غزوة تبوك ليبدأ مولد الإمبراطورية (الدولة ) الإسلامية.

ويعلق الزعيم خطاب على هذه الأدوار ، والتنظيم النبوي بقوله (ص ٩) «بهذا التطور المنطقي تدرج هذا القائد العصامي بقواته من الضعف إلى القوة [٢] ومن الدفاع إلى الهجوم ، وبذلك بز كل قائد في كل أدوار التاريخ ،

---

(١) محمود شيت خطاب «الرسول القائد » مكتبة الحياة : بغداد ١٩٦٠ م ص ٩
وانظر لخطاب كتابه القيم «بين العقيدة والقيادة» دار الفكر: لبنان ١٤٠٣هـ ط ٣.

(٢) تعليق : نعم كان في حالة ضعف البشر في الطائف وفي مكة وفي الهجرة ولكنها المعجزات الإلهية التي لا حد لها في نصر من ينصر الله فينصره الله.

لأنه أوجد قوة كبيرة ذات عقيدة واحدة وهدف من لا شيء».

نعم كل ذلك ما كان ليتم لولا تأييد الله ونصره لدينه ونبيه ومن آمن به «ولينصرن الله من ينصره ».

## نماذج من التنظيم الوظيفي في العهد النبوي :

سنذكر فيما يلي طرفاً من الوظائف التي عرفت عملياً في العهد النبوي ؛ ونشير إلى أن ما سنذكره قد إستمر أو زاد عدده ونوعه في عهد الخلفاء الراشدين . ذلك أن المرونة التي يتميز ديننا الكريم بها تجعل الإسلام فعلا صالحاً لكل زمان ، ويتقبل كل تطور وعلم لا يتنافى مع العقيدة والأخلاق الفاضلة . وهذه الملاحظة الخاصة بمرونة الإسلام وأنه دين ودنيا ، عبادة وعمل ، تجعل مثل حكمنا هذا يصدق على الكثير من العمليات .

وسوف نسرد مجموعة من الوظائف التي عين فيها المصطفى موظفين ، مختاراً الأفضل فالأفضل ، والأصلح فالأصلح للوظيفة العامة . وسيكون مرجعنا الأساسي في هذا الفصل كتاب العلامة الخزاعي التلمساني «تخريج الدلالات السمعية على ما كان في عهد الرسول من الحرف والصنائع والعمالات الشرعية» غير إننا سنقصر الحديث على بعض العمالات الشرعية والوظائف . ونؤكد أن الحديث عن البعض وإلا لنقلنا كتاب الخزاعي المذكور وعدد صفحاته أكثر من ثمانمائة صفحة ... وفيما يلي صور من التنظيم الوظيفي في العهد النبوي.

١- صاحب السر : (ص ٤٧) من تاريخ بغداد للخطيب أن «حذيفة بن اليمان رضي الله عنه كان صاحب رسول الله صلى الله عليه وسلم لقربه منه وثقته به وعلو منزلته عنده» .

٢- معلمو القرآن : ( ص ٦٥ ) « ذكر أبو الفرج الجوزي أن عبادة بن الصامت رضي الله عنه : كان يعلم أهل الصفة القرآن ، وهوأحد النقباء الإثنى عشر» وذلك في المدينة المنورة أيام الرسول. كما كان قد بعث مصعب بن عمير إلى المدينة بعد بيعة العقبة لتعليم أهل المدينة ، وكذلك معاذ بن جبل خلفه الرسول في مكة ليفقه الناس في الدين، ويعلمهم القرآن ، وكذلك أرسله إلى اليمن قاضياً ومعلماً لشرائع الإسلام . وعمرو بن حزم الخزرجي البخاري استعمله الرسول على نجران ، ليفقههم في الدين ، ويعلمهم القرآن ، ويأخذ صدقاتهم وعمره سبع عشرة سنة .

٣- معلمو الكتابة : (ص ٧١) «منهم عبدالله بن سعيد بن العاص أمره الرسول أن يعلم الكتاب بالمدينة ، ومنهم عبادة بن الصامت حيث قال : «علمتُ ناساً من أهل الصفة الكتاب والقرآن ...

ومن النساء : الشفاء أم سليمان قال لها الرسول : «علمي حفصة رُقية النملةِ كما علمتها الكتاب » في رواية قال لها : « ألا تعلمين هذه رقية النملةِ كما علمتها الكتابة ومعنى كلمة الكتاب فيما سبق : الخط والهجاء وتعني الكتابة .

٤- من كان يفتي : (ص ٨٢) «ترجم أبو الفرج الجوزي في «المدهش» فقال : تسمية من كان يفتي على عهد رسول الله صلى الله عليه وسلم - : أبو بكر ، وعمر ، وعثمان ، وعلي ، وعبدالرحمن بن عوف ، وابن مسعود ، وأُبي ، ومعاذ ، وعمار ، وحذيفة ،

وزيد بن ثابت ، وأبو الدرداء ، وأبو موسى ، وسلمان رضي الله تعالى عنهم أجمعين ».

٥- المؤذن : ( ص ١١١) روى مسلم عن عبدالله بن عمر قال كان لرسول الله صلى الله عليه وسلم مؤذنان بلال ، وعبدالله بن أم مكتوم » . والمقصود على الدوام والإلتزام .

٦- الأمارة على الحج : ( ص ١٤٤) قال القاضي : أبو الفضل عياض في «الاكمال»: أول من أقام للمسلمين الحج عتّاب بن أسيد سنة ثمان ثم أبو بكر سنة تسع وحج رسول الله صلى الله عليه وسلم في سنة عشر » .

٧- حجابة البيت الحرام (عمارته وسدانته) : ( ص ١٤٧) : وهي وظيفة خاصة لعائلة خاصة من آل شيبي من أشراف مكة ، وقد سلم الرسول مفتاح الكعبة ثاني يوم الفتح لعثمان بن شيبة ، وقال له عليه الصلاة والسلام «يوم وفاء وبر ، خذوها خالدة تالدة لا ينزعكموها إلا ظالم» يعني السدانة ولا تزال حتى هذا اليوم لدى حفدة آل شيبي .

٨- كتاب الوحي : وهم فئة مختارة على عين من نزل عليه الوحي صلى عليه الصلاة والسلام من ذلك ما ذكره القضاعي ص ١٥٩ : كان عثمان بن عفان، وعلي بن أبي طالب ، يكتبان الوحي فإن غابا كتب أبيّ بن كعب ، وزيد بن ثابت » .

وفي الإستيعاب ذكر أن أبيّا وزيداً كانا يكتبان الوحي بين يدي

الرسول عليه الصلاة والسلام . ومن الكتاب معاوية بن أبي سفيان، وخالد بن سعيد بن العاص ، وأبان بن سعيد ، والعلاء ابن الحضرمي وحنظلة بن الربيع ...

ويذكر الدكتور الأعظمي في «كُتاب النبي»[1] ما يلي : وخلاصة القول: إنه أنشيء في عصر النبي صلى الله عليه وسلم ديوان الإنشاء ، ووضع أساس ديوان الجند ، وديوان الخراج ، كما وجد قسم خاص للترجمة من اللغة الإجنبية إلى العربية وبالعكس . وكانت أمور الكتابة منظمة بحيث كانت تسند الأمور إلى ذوي الإختصاص» .

وذكر د. الأعظمي واحدا وستين صحابياً من كُتاب النبي وفي مقدمتهم الخلفاء الأربعة... وهؤلاء من أوثق الصحابة وأقربهم إليه صلى الله عليه وسلم ، فكانوا موضع الثقة حيث يستدعي أحدهم ليكتب ما ينزل عليه من الوحي في المكان المحدد من السورة وبذلك اكتمل الوحي قبل انتقاله إلى الرفيق الأعلى «اليوم أكملت لكم دينكم وأتممت عليكم نعمتي ورضيت لكم الإسلام ديناً».

## الكُتابُ الإداريون (الكتبة)[2]

وهؤلاء عديدون وكثيرون بكثرة الوظائف التي ظهرت وعرفت في عهده صلى الله عليه وسلم . ومن ذلك :

---

(١) د. محمد مصطفى الأعظمي «كُتاب النبي » صلى الله عليه وسلم المكتب الإسلامي : دمشق ١٤٠١هـ ط ٢.

(٢) انظر في الملحق رسالة عبدالمجيد الكاتب للكتاب

أ- كتابه إلى الناس : ومنهم أبي بن كعب أول من كتب للرسول بعد مقدمه المدينة وهو أول من كتب في آخر الكتاب عبارة «وكتب فلان » يعني المرسل .

وكان الرسول يدعو زيداً للكتابة ، فكان زيد وأُبي يكتبان كتبه إلى الناس ، وما يقطع في إقطاعات (أراضي لمستحقيها) .

ب- كتاب العهود والصلح ص ١٧٤ : علي بن أبي طالب كاتبه إذا عاهد أو صالح . وقال علي رضي الله عنه ( ص ١٧٨) «إنى كنت كاتب رسول الله يوم الحديبية ...» كتاب صلح الحديبية. وكان يقوم بهذه المهمة أبو بكر الصديق أحياناً.

ج- المترجمون : (ص ٢٠٨ ) في العمدة للتلمساني : زيد بن ثابت كان يكتب للملوك ويجيب بحضرة النبي صلى الله عليه وسلم - وكان ترجمانه بالفارسية، والرومية ، والقبطية ، والحبشية ، تعلم ذلك بالمدينة من أهل هذه الألسن (اللغات) .

وفي مختصر الطحاوي عن زيد قال : قال لي رسول الله صلى الله عليه وسلم : «أتحسن السريانية ؟ إنه تأتيني كتب » قال : قلت : لا، قال : « فتعلمها . قال : فتعلمتها في سبعة عشر يوماً » .

وفي صحيح البخاري عن زيد بن ثابت أن رسول الله صلى الله عليه وسلم قال له: «تعلم كتاب (كتابة) يهود ، فأني ما آمن يهود على كتابي » فتعلمت في نصف شهر حتى كتبت إلى يهود ، وأقرأ له إذا كتبوا إليه » وهناك أحاديث أخرى بنفس المعنى .

د- إحصاء الناس : ص ٢٣٠ « روى البخاري عن حذيفة بن

اليمان قال : قال النبي صلى الله عليه وسلم « اكتبوا لي من يلفظ بالإسلام من الناس » فكتبنا له ألفا وخمسمائة رجل» وهذا إقرار بوجود الإحصاء منذ بداية العهد الإداري للدولة الإسلامية .

هـ- تعيين المحاسب ومحاسبته : روى مسلم عن أبي حميد الساعدي أن الرسول عليه الصلاة والسلام استعمل رجلاً من الأزد على صدقات بني سليم يدعى ابن اللُتبية ، فلما جاء حاسبه ، قال هذا ما لكم ، وهذا هدية فقال الرسول : «فهلا جلست في بيت أبيك وأمك حتى تأتيك هديتك إن كنت صادقاً» .

## تنظيم السفراء ورسل النبي : (1)

لقد اختار المصطفى لهذه المهمة الخارجية من خيرة الصحابة ، وأصلحهم عقلا ، وجسماً ، ومنطقاً ، وحكمة ، وفطنة ... وهذه قليل مما يجب أن يكون عليه الرسول ، أو السفير بين رئيس الدولة والدولة الأخرى . ومن هؤلاء النفر المختار لهذه الوظيفة :

١- دحية الكلبي : ( ص ١٣٨ ) ، قال ابن أسحاق : فبعث رسول الله

---

(١) يراجع لهذا الموضوع ما يلي :

أ- ابن الفراء «كتاب رسُل الملوك ومن يصلح للرسالة والسفارة» تحقيق د. المنجد. دار الكتاب الجديد بيروت ١٩٧٢م.

ب- د. صلاح الدين المنجد «النظم الدبلوماسية في الإسلام» دار الكتاب الجديد بيروت ١٤٠٣هـ.

هـ- للمقارنة بين السفارة الإسلامية والسفارة الجاهلية انظر كتاب من تأليف :

- محمد علي دقة «السفارة السياسية وأدبها في العصر الجاهلي» منشورات وزارة الثقافة والإرشاد القومي : دمشق ١٩٨٤م.

صلى الله عليه وسلم رسلاً من أصحابه ، وكتب معهم كتباً إلى الملوك ، يدعوهم فيها إلى الإسلام: فبعث دحية بن خليفة الكلبي إلى قيصر ملك الروم .

٢- عبدالله بن حذافة السهمي إلى كسرى ملك الفرس .

٣- عمرو بن أمية الصمدي إلى النجاشي ملك الحبشة .

٤- حاطب بن أبي بلتعة إلى المقوقس عظيم القبط ، وملك الإسكندرية.

٥- العلاء بن الحضرمي إلى المنذر بن ساوي ملك البحرين .

وتسجل السير ، وكتب التاريخ مواقف مجيدة ، ولسان صدق لهؤلاء السفراء ، مع من أرسلوا إليهم . وتدل هذه المواقف على عزة الإسلام ، وقوة الشخصية المسلمة المؤمنة بربها ، وبنبيها وقرآنها ...[١].

## تنظيم إستقبال الوفود[٢]:

بعد أن فتح الله لرسوله مكة ، ودخل الناس في دين الله أفواجا . وبعد أن فرغ عليه الصلاة والسلام من تبوك ، وأسلمت ثقيف وبايعت ، أصبح النبي سيد الجزيرة ، فبدأت القبائل تدخل في دين الحق ، وسمي العام التاسع بعام الوفود ، نظراً لكثرة الوفود التي بدأت تفد راضية مرضية ، للمبايعة

---

(١) ينظر إلى نصوص هذه الوثائق والمكاتبات في محمد حميدالله الوثائق السياسية» ونقلنا بعضها في ملحقات هذا المؤلف .

(٢) ابن هشام تحقيق السقا وزملائه ص ٥٥٩ المجلد الثاني .
أبو تراب الظاهري «وفود الإسلام» دار القبلة للثقافة الإسلامية ، الرياض : ١٤٠٤هـ .كما ينظر إلى ذلك في الطبقات الكبرى لابن سعد وتاريخ الطبري ففيهما تفصيل لكل وفد...

والسمع والطاعة ، لمن أوجب الله سمعه وطاعته . ولإستقبال الوفود الكثيرة ، والترحيب بها ، وتكريمها ، ومبايعتها ، التي تتطلب تنظيماً لإستقبال النبي ، والجلوس معه ومحادثته وسؤاله ... وكانت الوفود تأتي على شكل جماعات كبيرة ، تحتاج إلى ما ذكرناه سابقاً من تنظيم الإستقبال والإعاشة والإقامة ، لمدة طويلة ... ومن تلك الوفود التالية بإختصار :

١- وفد مزينة وكان عدده أربعمائة شخص وقد زودهم بزاد ...

٢- وفد بني تميم : وكان لهم سبي فردّه النبي ، وكافأهم كما يكافيء الوفود .

٣- وفد نجران ٤- وفد اليمن ٥- وفد البحرين ٦- وفد حضرموت ، وغيرهم كثير ممن كان يستقبل للمبايعة والمفاهمة حول مستقبل المناطق التي أتوا منها ، وتوطيد العلاقة والولاء للعاصمة الإسلامية الأولى التي رفعت شعار «لا إله إلا الله محمد رسول الله».

## تنظيم أهل الصُفّة[1]:

وهم الوافدون من خارج المدينة ، ولا يرغبون العودة إلى بلادهم ، وليس لهم أحد في المدينة . فقد بنى لهم النبي بناء خاصاً بجوار مسجده وذلك لرعايتهم ، وإكرامهم . وكان عليه الصلاة والسلام يجالسهم كثيراً ، وكانوا أكثر من غيرهم من الصحابة جلوساً مع النبي ، ولهذا اشتهر معظمهم براوية

---

(١) ينظر لهذا الموضوع ما كتب حولهم متفرقا في :

- الاصابة في تمييز الصحابة لابن حجر .
- الطبقات الكبرى لابن سعد .
- تاريخ الطبري .
- أبو تراب الظاهري «أصحاب الصُفة» دار القبلة للثقافة الإسلامية ، الرياض ١٤٠٤هـ.

حديث الرسول القولي والفعلي والإقراري ، نظراً لمتابعتهم لحياته العامة والخاصة ، وقربهم منه . وخير مثل لهؤلاء أبو هريرة رضي الله عنه...

والمزيد من التنظيم لحياة هؤلاء الصحب الكريم ، وبخاصة بعد إزدياد عددهم[1]، اقترح الصحابي محمد بن مسلمة أن يجعل مكاناً في كل بستان من بساتين المدينة مقراً للضيافة لهؤلاء . وقد استحسن النبي الرأي ،وأمر بجعل دار ضيافة في كل بستان للمسلمين لهؤلاء للإقامة فيه...

## تنظيم العملات واستخدامها :

وجدت العملات في العهد النبوي ، وتم التعامل بها بين الناس ، وجاءت أحاديث تؤكد وجود الدرهم والدينار ، والذهب والفضة ، وإستخدمها الرسول في البيع وللشراء والهدية ، كما حصل في عام الوفود ، حيث كان يجزي كل وفد حسب مكانته وعدده «بأنواع العملات».. وكذلك تجهيز عثمان بن عفان لجيش العسرة في غزوة تبوك ، حيث يروي الإمام أحمد[2] أن عثمان جاء بألف دينار في ثوبه فصبها في حجر النبي صلى الله عليه وسلم» ومن أجل ذلك أسست الدواوين لحفظ المال العام في العهد الراشدي ، وهذه الدراهم والدنانير كانت عند إعلان دولة الإسلام في السنة الأولى من الهجرة موجودة ، ويتعامل بها لأنها سكت في بلاد الفرس أو الروم . وذلك قبل إنشاء دارلضـــرب(وضع ) الدينار والـــدرهم الإسلامي[3] وهـــذا أمر طبيعي ، فكل

---

(١) يقول أبو تراب ص ٧ . « أن عددهم ما بين سبعين وثلاثين صحابي » .

(٢) صادق إبراهيم عرجون «عثمان بن عفان» جدة، الدار السعودية للنشر ١٤٠٤هـ ط ٣ ص٥٠.

(٣) ينظر في تفاصيل هذا الموضوع في الكتابين التاليين :

أ- د. لاشين مرجع سابق . ب- د. عبدالقديم زلوم مرجع سابق .

حكومة ونظام عندما يأتي للحكم يترك العملة السائدة حتى يستقر له الوضع ، ثم يغير العملة بالطريقة والشكل الذي يراه ...

## الموازين والمكاييل :

وهذه كانت متوفره في العهد النبوي ومستخدمة في السوق في عمليات البيع والشراء ومنها الأوقية ، والمثقال ، والقنطار ، والمد ، والصاع ، مثل الكيلو ، الباوند ، بل أن بعض ما كان موجوداً في العهد النبوي لا يزال يستعمل حتى الآن مثل المد المثقال والقنطار والأوقية .. وخاصة في موازين المجوهرات ... وهذا دليلنا على تنظيم الأسواق والعمليات البيعية والشرائية .

## تنظيم الحرف والصناعات [١] :

وجدت جميع الحرف والصناعات ، ووضع لها الرسول القواعد الأخلاقية ، التي تفيد الصانع والمستفيد من الصناعة ، وعد الخزاعي منها أربعة وثلاثين نوعاً منها : التجار ، والبزاز ، القطار ، الصراف ، بائع الرماح ، بائع الطعام ، التمار ، بائع الدباغ ، بائع الحطب ، الدلال ، النساخ ، الخياط، النجار ، ناحت الأقداح ، الصواغ ، الحداد ، البناء ، الدباغ ، الخواص ، الصياد في البر ، الصياد في البحر ، العامل في الحوائط ، السقا ، الحمال على الظهر ، الحجام ، الجزار ، الطباخ ، الشواء ، الماشطة ، القابلة ، الحافضة ، المرضعة ، حافر القبور ، المغنون (المنشدون).

ومن الحرف والصناعات المذكورة بعاليه ، نستطيع أن نرى أن المدينة

---

(١) انظر تفصيل ذلك عند الخزاعي الجزء التاسع ) والتراتيب الإدارية للكتاني .

كانت تعج بكل أنواع العمل الذي يوفر الخدمات للأمة ، داخلياً أو على الحدود ، وهي تجاهد بصناعة السلاح وتوفيره ... وهذه العمليات ما كانت تتم في غياب التنظيم .

## تعليق على التنظيم :

وإذا تأملنا ما سبق من أمور تنظيمية ، في جميع المجالات الإدارية والإجتماعية ، من واقع الأمثلة (وضربنا أمثلة قليلة من كثيرة جدا) . نجد أن مفهوم التنظيم بكل أنواعه قد عرف إسلامياً منذ إشراقة الهدى المحمدي . وهذه المعرفة : فكرية سواء من القرآن الكريم ، أو السنة النبوية ، أو تطبيقية وعملية . فالرسول يحث على عمل ما . وينفذه ليقتدى به وليُرى وهو يطبق ما يأمر به ...

وما استقرار وانتظام بل وإنتشار وتوسع دولة الإسلام في أيامها الأولى إلا لوجود التنظيم ، سواء في العهد النبوي أو العهد الراشدي ، فالدولة وجدت فيها الأعمال والحرف بكل أنواعها وتقسيماتها ، كما وجد فيها جميع أنواع العمال والحرفيين ، وقام كل صنف من الناس بما تأهل له من العمل ، ليخدم المجتمع وما دام هذا الأمر قد تحقق، فإن هذا هو مفهوم التنظيم بجميع أشكاله ... وأي مجتمع يتمكن من هذا الوضع - تقسيم العمل على عماله وموظفيه - فإننا نعده مجتمعا منظماً ، وبخاصة إذا استخدم اسلوب التدريب على شكل دورات تثقيفيه ، أو تعليمية ، أو تدريبيه عملية ، ومثل هذا الأسلوب وجد في العهد النبوي ، والخلفاء الراشدين .

وبناء على ما سبق نقرر وبثقه كاملة أن ما يعرف في الفكر الإداري الحديث ، من ضوابط التنظيم الإداري هي نفس الضوابط التي عرفها فكرنا القرآني والمحمدي : فكراً وتطبيقاً . وبنظرة سريعة إلى بعض الضوابط

الإدارية التالية يتأكد ما نقرره:

١- تقسيم العمل : وشاهدنا ذلك في جميع مراحل مجريات التنظيم في المدينة المنورة في بدايتها وخلال العصر الراشدي ...

٢- تكافؤ السلطة والمسؤولية ، ويعطيهم صلاحيات لتحمل تلك المسؤولية - وخلفاؤه ساروا على نهجه في هذا المبدأ .

٣- المرونة : وكانت إدارة الرسول مرنة مع الأحداث ، فلم تعصرها التقلبات، ولم تثنها الأزمات بل كانت تسير مع الكل لما فيه مصلحة العقيدة ، والأمة. وبهذه المرونة اتسعت رقعة الدولة في العهد النبوي ، والراشدي ، مما يعد معجزة خارقة في مقاييس البشر . ودليل المرونة موقف النبي في صلح الحديبية ، ومرونته بمسح اسم رسول الله من كتاب الصلح .

٤- التفويض : هذا المبدأ مرتبط بالثقة لمن تحت أمرة الشخص المسؤول . والرسول والخلفاء كان يحيط بهم خيرة البشر «خير العصور عصري ...» وأرشدهم وأنبلهم ، لذا كانوا يعطون من يولونه الأمر صلاحيات ما كلف به، وسوف يسأل عن كل كبيرة وصغيرة ...

الخريطة التنظيمية للعهد النبوى :
اعداد ـ ع . الضحيان ١٤٠٧ هـ

النبى عليه الصلاة السلام
ـ رئيس الدولة ـ

صاحب السر
صاحب الخاتم

النقباء =
ـ مجلس الشورى ـ

(١) العمالات الفقهية
- معلمو القرآن
- معلمو الكتابة
- المفقه فى الدين
- المفتى
- إمام صلاة الفريضة
- إمام صلاة القيام
- المؤذنون
- الذى يكنس المسجد

(٢) العمالات الكتابية
- كتاب الوحي
- كتاب الرسائل والإقطاع
- كتاب العهود والصلح
- المترجمون
- الشعراء
- الخطيب فى غير الصلوات
- كتاب الجيش
- العرفاء
- الحاسبون

(٣) العمالات الاحكامية
- الإمارة على النواحي( المدن )
- القاضي وقاضي المناكح
- صاحب المظالم
- فارض المواريث
- فارض النفقات
- الوكلاء فى غير الأمور المالية
- المحتسبون
- صاحب العسس فى المدينة
- صاحب السجن
- مقيم الحدود

(٤) العمالات الجهادية
- الإمارة على الجهاد
- حامل اللواء
- صاحب الخيل
- صاحب الراحلة
- قادة الجيش
- صاحب السلاح
- مُسهِّل الطريق
- المتجسسون
- صانع المنجنيق
- صانع الدبابات
- قاطعى الشجر

(٥) العمالات الجبائية
- صاحب الجزية
- صاحب الأعشار
- المترجم لأهل الذمة
- العامل على الزكاة
- كاتب الصدقات
- الخارص
- صاحب الأوقاف
- صاحب المواريث
- المستوفي
- المشرف

(٦) العمالات
- صاحب بيت المال
- الوزّان
- خازن الطعام
- الكيال
- صاحب السكة ( دار الضرب )

(٧) سائر العمالات
- الوكلاء في الأمور المالية
- انزال الوفود
- المارستان
- الطبيب

(٨) عمالات أخرى
- الأمارة على الحج
- ــــ
- رسُل الرسول

* = المعلومات : منقولة من كتاب الإمام الخزاعي « تخريج الدلالات السمعية » ( ص ١٠ ـ ١٨ )



# ثالثاً : التوجيه الاداري

## تمهيـــد...

## تعريف التوجيه...

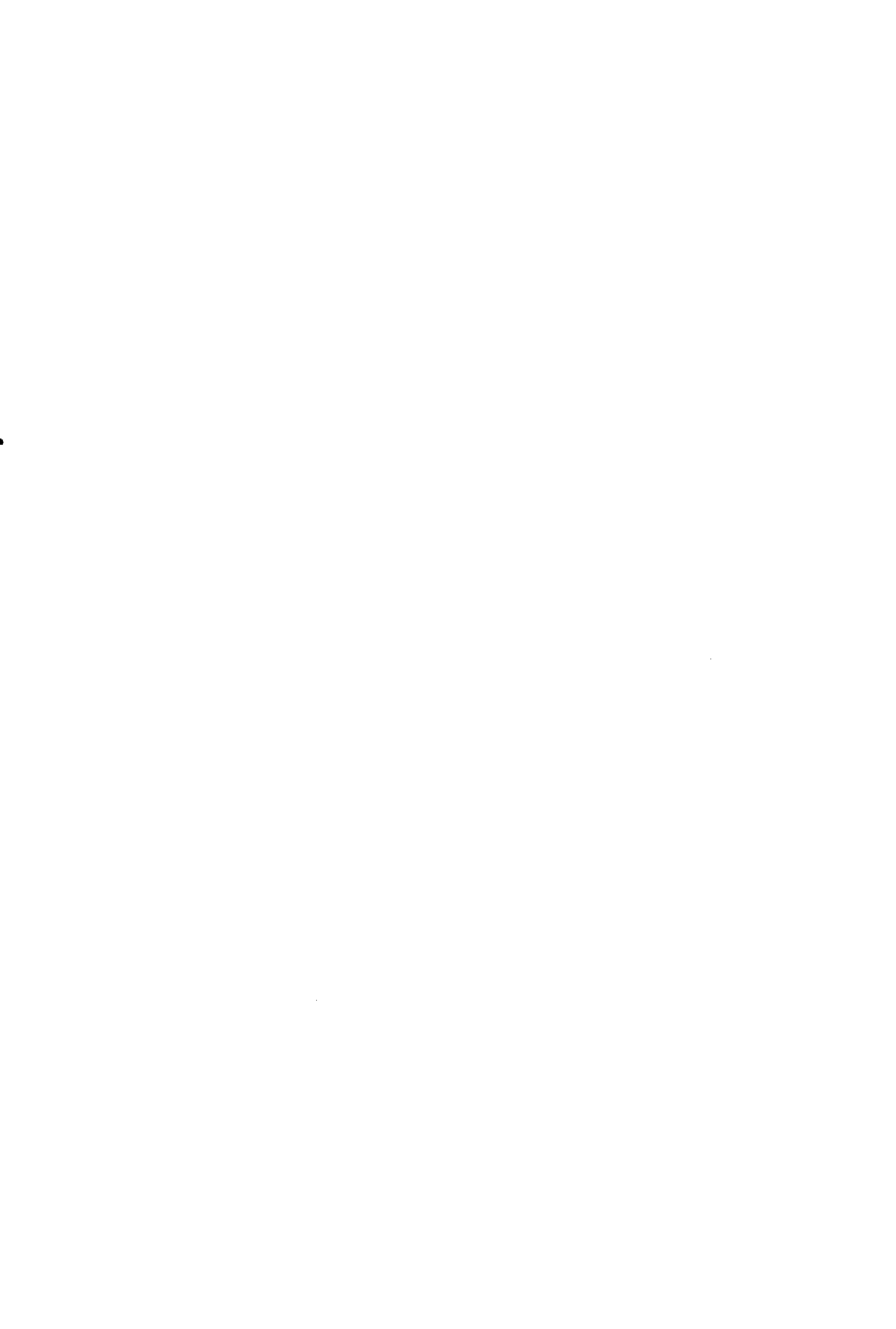
### أدوات التوجيه :

### أولًا : الحوافز

- الحوافز المادية - الحوافز المعنوية

### ثانياً :- التدريب.

### ثالثاً :- العلاقات الإنسانية.



# التوجيه الإداري

## تمهيد :

التوجيه هو العملية الثالثة من العمليات الأربع التي سبق أن حددناها كوظائف أو مباديء أو ما تسمى بعمليات إدارية لأي مدير في أي مستوى .

وهذه الوظيفة لها في الفكر الإسلامي ومصادره الأساسية (القرآن الكريم والسنة النبوية) رصيد كبير من الآيات القرآنية الكريمة ، والأحاديث النبوية الشريفة التي توجه البشر بصفة خاصة إلى سلوك الطريق القويم ، طريق الله المستقيم الذي يهدي ويوجه إلى الجنة ، والبعد عن طريق الشيطان الذي يوجه إلى الجحيم . لذلك فإن هذه العملية أو الوظيفة لها رصيد كبير في مصادرنا الأساسية ، بل جُل القرآن الكريم والسنة النبوية . إن التوجيه هداية إلى سلوك الطريق القويم في القول، والعمل ، مع إشاعة روح التعاون ، والرضا للوصول إلى الهدف المطلوب من الجميع تحقيقه ، ولا ننسى تأكيد حسن القدوة في التوجيه .

## تعريف التوجيه :

هو فن وقدرة المدير على السير الصحيح بمن تحت إمرته ، وهدايتهم وتوجيههم ، مع إشاعة روح الود ، والحب ، والرضا ، والتفاني ، والإنتماء للعمل . حتى يتحقق الهدف المطلوب تحقيقه .

وعملية التوجيه تتم بوسائل منها : القول المباشر بين المدير ومن تحت إمرته ، أو بالكتابة حيث يصدر المدير توجيهاته بشكل أوامر وتعليمات ليسير عليها الجهاز الإداري، وكذلك يتم التوجيه بالأسلوب العملي عن طريق نزول

المدير إلى الميدان ، كتشغيل الأجهزة فيوجه عملياً ونظرياً من تحت إمرته .

يقول تعالى في سورة النمل آية (١٢٥) {ادع إلى سبيل ربك بالحكمة والموعظة الحسنة وجادلهم بالتي هي أحسن } فالإداري المسلم يجعل من مثل هذه الآية هداية وتوجيها له ، بكيفية التعامل ، وتسيير دفة الإدارة عن طريق الحكمة ، التي تعنى الإدراك الكامل لعواقب الأمور ، أو القرارات السلبية والإيجابية. بالإضافة إلى الوعظ والنصيحة في العمل ، وأن يتم ذلك كله بتفاهم وتشاور بالتي هي أحسن ، للعمل . والعامل ، حتى يتحق الهدف النافع للطرفين (الإدارة والموظف) .

ويقول تبارك وتعالى : {فبما رحمة من الله لنت لهم ولو كنت فظاً غليظ القلب لانفضّوا من حولك فأعف عنهم وإستغفر لهم وشاورهم في الأمر فإذا عزمت فتوكل على اللّه} آل عمران ١٥٩.

هذه آية توجيه وهداية للمدير المسلم ، بأن يكون لينا هينا في تعامله مع البعد عن القسوة والغلظة ، فيكون شديداً بلا عنف ولينا من غير ضعف ، وإذا تحقق ذلك إستقرت أمور الإدارة ، وحسن إنتماء الموظف لوظيفته ، فيحصل ما يريده الجميع من خير وحسن إنتا ج .

ويقول تعالى موجهاً نبيه موسى وأخاه هارون بحسن التعامل مع الطاغية فرعون {فقولا له قولاً لينا لعله يتذكر أو يخشى } طه ٤٤ .

ويوجه القرآن الكريم الإداري المسلم إلى وجوب التثبت والتحقق ، والإعتماد على المعلومات الصادقة ، والإحصائيات الدقيقة في اتخاذ القرارات ، وبخاصة القرارات المتعلقة بمصائر الموظفين ، من فصل أو عقاب أو حسم .

يقول تعالى : {يا أيها الذين آمنوا إن جاء كم فاسق بنبأ فتبينوا أن تصيبوا قوماً بجهالة فتصبحوا على ما فعلتم نادمين} الحجرات آية ٦.

والإدارة الإسلامية ممثلة في المدير ومن تحت إمرته ، إذا تأملوا جميعاً هذه المعاني السامية الهادية تحقق مكاسب مشتركة منها:

١- الثقة المتبادلة والتي بها يتحقق خير كثير للطرفين .

٢- الإحترام المتبادل وهذا أساس من أسس العلاقات الإنسانية الإسلامية.

٣- حسن التفاهم وتقبل الآراء المعارضة الهادفة بقبول حسن ، وفي هذا نور على نور حيث إن المعارضة الهادفة قصدها حسن وهادف .

٤- تزويد كل طرف للآخر بالمعلومات النافعة في إتخاذ القرارات ، وفي ذلك المزيد من النجاح المدروس والتعاون لخير الطرفين .

وتوجيهات الرسول كثيرة بكثرة الأحاديث ومنها:

ما رواه مسلم عن عياض بن حَمَّارْ رضي الله عنه قال : سمعت رسول الله صلى الله عليه وسلم يقول : أهل الجنة ثلاثة :

١- « ذو سلطان مقسط موفق .

٢- ورجل رحيم القلب لكل ذي قربى .

٣- وعفيف متعفف ذو عيال ».

وصاحب السلطان في الحديث يعني كل صاحب سلطة ومسؤولية وولاية يكون عادلاً موفقا لما يرضي الله في إتخاذ القرارات .

وأن يكون رحيم القلب ليس مع أهل رحمه وأقربائه ، بل مع كل من يتعامل معهم من الناس ، ومن يعملون تحت أمرته .

وأن يكون عفيفاً فإن من عف من المديرين عن الشهوات والمحرمات عف موظفوه ، لأنه قدوتهم وبذلك يستقيم أمر العمل . قال علي رضي اللّه عنه لعمر بن الخطاب : «عففت ، فعفت رعيتك ، ولو رتعت لرتعت » .

وعن أبي هريرة رضي اله عنه قال قال رسول اللّه صلى الله عليه وسلم : «لا تحاسدوا ولا تناجشوا ، ولا تباغضوا ، ولا تدابروا ، ولا يبع بعضكم على بيع بعض وكونوا عباد اللّه إخوانا . المسلم أخو المسلم : لا يظلمُه ولا يخذلُه ولا يكذبُهُ ، ولا يحقرُهُ . التقوى هـهنا – ويشير إلى صدره ثلاث مرات – بحسب امريءٍ من الشر أن يحقر أخاهُ المُسلِمَ . كل المُسْلِمِ على المسلم حَرَامٌ دمه ، وماله وعِرضُهُ » رواه مسلم .

هذا الحديث جامع شامل لكل أنواع التوجيه والهداية ، التي يجب أن يسلكها المدير المسلم في إدارته ، ويربي عليها موظفيه ، فإذا تحققت تلك المعاني السامية التي يدعو إليها الحديث الشريف ، فسوف تسود المحبة و،الإخلاص ، وحسن الإنتماء داخل محيط العمل . وإذا تحقق ذلك حسنت نتائج العملية الإدارية وحصل الخير ، والرفاهية ، للمؤسسة والعاملين ، عن طريق تحقيق الأهداف المشتركة التي يسعى إليها الطرفان . كما أن فهم الحديث ، ومعانيه الهادية من الإدارة والعاملين ، سوف يساعد على الوصول إلى ما يسميه الفكر الحديث بأدوات التوجيه .

## أدوات التوجيه :

### أولا – الحوافز :

وهي المؤثرات التي يستخدمها الرئيس مع المرؤوسين لنتائج أفضل وهي نوعان :

أ- حوافز مادية : مثل العلاوة والمكافأة في حالة الثواب والتقدير للموظف . أو الحسم في حالة العقاب .

ب - حوافز معنويه ( نفسية) : وهي الأشياء التي يسعد بها الإنسان معنوياً ، مثل كلمة الشكر أو خطاب تهنئة وهذا في حالة الثواب . أما في حالة العقاب فيكون خطاب أو كلام تأنيب وتحذير .

وهذه الإداة من أدوات التوجيه نجد لها مكاناً عليا في الفكر الإسلامي ، ولعل حديث الرسول الذي يقول فيه « لا يؤمن أحدكم حتى يُحبَّ لأخيه ما يُحبُ لنفسه » كما في الصحيحين إشارة إلى استخدام الحوافز المادية والمعنوية من الرئيس مع المرؤوسين لما يحقق التقدم في العملية الإدارية للطرفين .

## ثانياً - التدريب :

وهو ما تقدمه الإدارة من فرص لإتقان العمل علميا وعملياً ، عن طريق الدراسة أو الدورات ، مما يعود على الموظف بالمكاسب المعنوية ، والمادية ، والسمعة الاجتماعية الطيبه . كما أن هذه المكاسب نفسها من صالح الإدارة . والحديث الشريف السابق الذكر يشير إلى المدير المسلم بأن يمنح أخاه الذي تحت إمرته وإدارته، ما يُحب هو أن يعطي ويُمنح من قبل رؤسائه من فرص التقدم والعمل ، كالتدريب حتى يتحسن في عمله ويتقدم معنوياً، ومادياً ، وإجتماعياً .

## ثالثا - العلاقات الإنسانية [١] :

وهي الأداة الثالثة من أدوات التوجيه ، وللعلاقات الإنسانية في الفكر الإداري الإسلامي نصيب عظيم .

---

(١) انظر الفصل الخامس عن العلاقات الإنسانية في الإدارة .

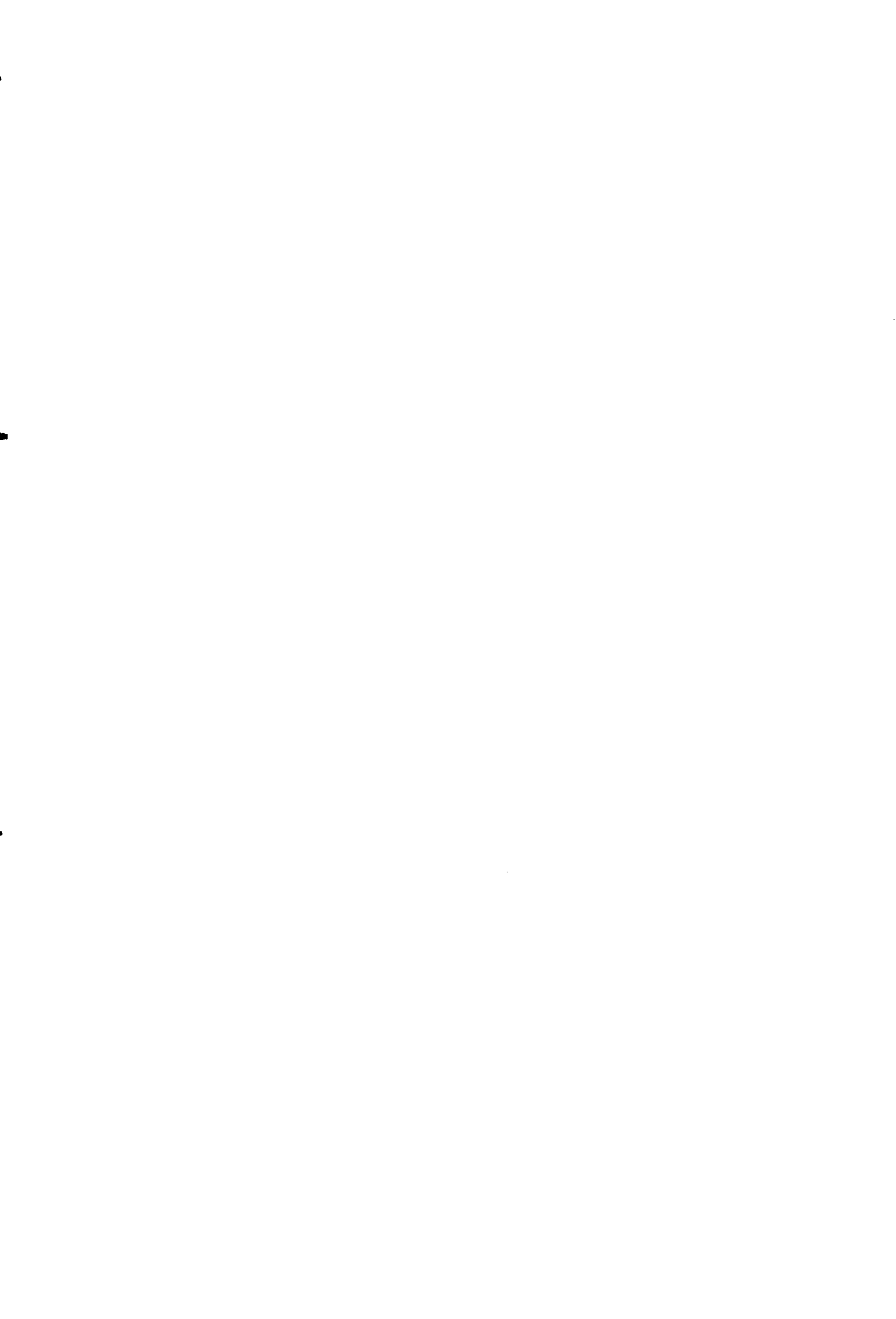
**تعريف العلاقات الإنسانية** : حسن سلوك وتصرف المدير مع من تحت أمرته ، والتعامل بالأخلاق الحميدة لما يرضي الجميع . لذا فالعلاقات الإنسانية هي حسن الخلق ، والتصرف ، والسلوك . وعلى هذا فديننا مبني على هذه القاعدة ، ذلك أن المصطفى قال: «إنما بعثت لأتمم مكارم الأخلاق».

ويصف الله تبارك وتعالى نبيه بقوله : «وإنك لعلى خلق عظيم » . كما تصفه زوجه أم المؤمنين عائشة فتقول : « كان خلقه القرآن » . والرسول عليه الصلاة والسلام ، هو قدوة الإداري المسلم وبذلك فهو - أي الإداري المسلم - ذو خلق عظيم ، وخلقه القرآن ، ومتمم لمكارم الأخلاق بين الناس . وأذا تحقق له ذلك فهو رائد العلاقات الإنسانية ، ويستطيع أن يخلق جواً إنسانياً إسلامياً بين موظفيه، خاصة إذا اعتمد وعمل على غرس وتنمية القواعد الأخلاقية الإسلامية في محيط عمله ومؤسسته ومن هذه القواعد ما يلي :

١- الإشادة بحسن الأداء والإعتراف للمحسن بما أحسن .
٢- إشاعة الإحساس بالطمأنينة والإستقرار لدى الموظفين .
٣- حب الإنتماء للعمل نتيجة للراحة التي يشعر بها الموظف .
٤- اشاعة روح الأخوة بين الموظفين كما شاعت بين المهاجرين والأنصار .
٥- حسن الظن بالموظفين إلا من ظهر منه غير ذلك للإدارة .
٦- الصلح والوئام بين الموظفين .
٧- العدل بين الموظفين ، وعدم التفرقة مهما كانت الفوارق بينهم .
٨- الشورى : والشورى لها تأثير عظيم ومردود كبير للإدارة والموظفين.

٩- العفة : عِفّوا تعف موظفوكم ، وذلك بالبعد الكامل عن كل الشبهات .

هذا طرف يسير من توجيه الإسلام للمدير والإدارة الإسلامية ، لكي يسيروا بمراكز عملهم إلى الأهداف النبيلة ، التي يسعى إليها الموظف والإدارة لما فيه المصلحة المشتركة. والإسلام كما رأينا وسنرى رائد الفكر والتطبيق في جميع العمليات الإدارية.





# رابعاً : الرقابة الادارية

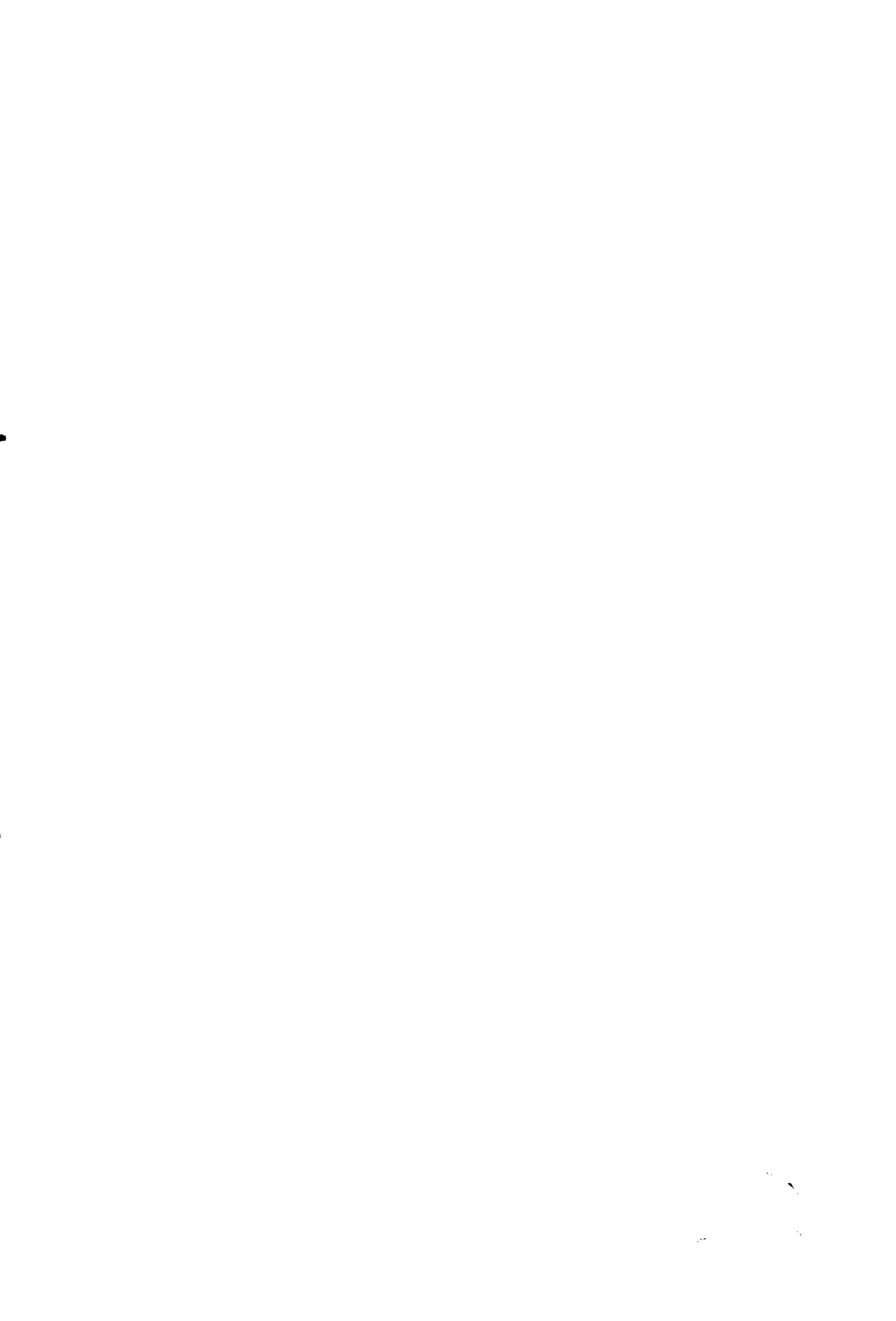
## تمهيد :

### أنواع الرقابة :

١ ـ الرقابة الذاتية.
٢ ـ الرقابة الداخلية.
٣ ـ الرقابة الخارجية.

### أجهزة الرقابة :

١ ـ ديوان المظالم.
٢ ـ هيئة الرقابة والتحقيق.
٣ ـ ديوان المراقبة العامة.
٤ ـ وزارة المالية والاقتصاد الوطني.
ـ الرقابة الشعبية (رقابة الأمة).



# الرقابة الإدارية

## تعريف الرقابة :

هي التأكد والتحقق من أن تنفيذ الأهداف المطلوب تحقيقها في العملية الإدارية تسير سيراً صحيحاً حسب الخطة والتنظيم والتوجيه المرسوم لها ...

كما تعرف الرقابة بالتفتيش أو المراقبة على سير العمل . ولعل الإداري المسلم المؤمن المُصدق بكتاب الله هو المدرك حق الإدراك حقيقة الرقابة والعمل على إنفاذها سواء على نفسه أو على غيره .

يقول تعالى : {وقل إعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون وستردون إلى عالم الغيب والشهادة فينبئكم بما كنتم تعملون } صدق الله العظيم سورة التوبة (١٠٥)

ويقول تعالى : {ما يلفظ من قول إلا لديه رقيب عتيد} سورة ق ١٨ ويقول تبارك وتعالى : {فمن يعمل مثقال ذرة خير يره ومن يعمل مثقال ذرة شراً يره} الزلزلة ٧-٨

ويقول تعالى : { وهو معكم أينما كنتم } (الحديد ٤) ، أي معكم بعلمه . ويقول تعالى : {إن ربك لبالمرصاد } (الفجر ١٤) أي مراقب للإنسان . كما يقول تعالى : {يعلم خائنة الأعين وما تخفي الصدور} (غافر ١٩) .

ومن الأحاديث النبوية في الرقابة والتي يهتدي بها الإداري المسلم ما يلي :

١- روى مسلم عن عمر بن الخطاب أنه قال : طلع علينا رجل (جبريل)

حتى جلس إلى النبي صلى الله عليه وسلم فسأل الرسول مجموعة من الأسئلة منها سؤاله التالي (الأربعون النووية) : ... فأخبرني عن الإحسان . قال : (أي الرسول ) : أن تعبد اللّه كأنك تراه فإن لم تكن تراه فإنه يراك ...» وهذا أعظم أنواع الرقابة ، وهي الرقابة الذاتية التي سوف نتحدث عنها بالتفصيل إن شاءالله .

٢- ومما رواه الترمذي عن أبي يعلى شداد بن أوس رضي الله عنه أن النبي صلى الله عليه وسلم قال : الكيّسُ من دان نفسه ، وعمل لما بعد الموت ، والعاجز من أتْبَعَ نفسه هواها وتمنى على الله الأماني » فبمراقبة النفس والهوى ، والسيطرة على ذلك ، يستطيع الإداري المسلم أن يصل إلى بر الأمان ، ويقتدى به من تحت إمرته . وبذلك يراقب كل إنسان نفسه في عمله ، فيحسن الأداء ويزداد الإنتاج نظير الشعور بالمسؤولية ، والخوف من الرقابة من اللّه ، قبل رقابة المدير والإدارة .

٣- كما روى الترمذي عن أبي ذر ومعاذ بن جبل رضي الله عنهما عن رسول اللّه صلى الله عليه وسلم قال : «إتق الله حيثما كنت ، وأتبع السّيئَةَ الحسنة تمحُها وخالق الناس بخلق حسن » .

والحديث يجعل مراقبة اللّه للإنسان الأساس ، لأنه تعالى يعلم السر وأخفى . ولو لم يعلم الناس ما يعمله الموظف ، فرب الناس يعلم السرائر ، وما تخفيه . فعلى الموظف مراقبة ذلك ، وأن يخالق موظفيه على هذا الأساس،

فيكون جو العلاقات الإنسانية على أساس التقوى ، وإذا عمل خطأ أو سيئة أتبعها بعمل حسن ، ليمحو ذلك السيء ، وبذلك تصدق مراقبته لنفسه في عمله ومع غيره .

## أنواع الرقابة الإدارية (١) :

لعلي أقرر بعد بحث طويل في مجال الرقابة بين الفكر الإسلامي ، والحديث الغربي، فأقول : إن مصادر الفكر الإسلامي (القرآن الكريم والحديث الشريف ) قد أكدا على أهمية الرقابة الذاتية (الشخصية) من الإنسان على نفسه .

وإذا تحقق ذلك فسوف يكفي أو يخفف الأعباء عن الرقابة الداخلية للإدارة، أو الرقابة الخارجية عن الإدارة . ولعل العودة للآيات الكريمات والأحاديث الشريفة السابقة تؤكد هذا التوجه والتقرير ، بشرط الفهم الصحيح لها ، والإلتزام الصادق بما جاء ت تدعو إليه من رقابة ومراقبة .

## أولا : الرقابة الذاتية :

وهي رقابة الموظف على نفسه ، المبنية على معرفة حقيقية لأسرار دينه ، وما يدعو إليه من وجوب التقوى ، ومراقبة الله في السر والعلن ، وأنه تعالى لا يعزبُ عن علمه شيء بل يعلم تعالى السر وما أخفى ، مما تخفيه الصدور .

---

(١) للمزيد من التفاصيل يراجع :

أ- كتاب الدكتور سعيد عبدالمنعم الحكيم «الرقابة على أعمال الإدارة في الشريعة الإسلامية والنظم المعاصرة». دار الفكر العربي . القاهرة ١٩٧٦ م .

ب – محاضرات المؤلف في مادة «الرقابة الإدارية» التي يدرسها بالكلية .

لذلك إذا أيقن الإداري المسلم وآمن بصدق هذه المعاني الجليلة ، هانت وصغرت أمامه جميع أنواع الرقابة الأخرى ، سواء من إدارته المباشرة أم من الأجهزة الخارجية ، كديوان المراقبة ، أو ديوان المظالم ، أو هيئة الرقابة والتحقيق ، أو رقابة الناس أجمعين . نعم إن الإداري المسلم يعلم علم اليقين أنه « ما يلفظ من قول إلا لديه رقيب عتيد» ( ق آية ١٨). وكفى بالمسلم هذه الرقابة الرحمانية ، فيكون خير مراقب على نفسه فيؤدي الذي أؤتمن عليه من عمل خير أداء ولا يحتاج إلى مراقبة مديره أو الهيئات ، والإدارات المختصه بهذا الغرض .

## ثانيا : الرقابة الداخلية للإدارة :

وهي رقابة الإدارة على موظفيها ، سواء بمراقبة المدير المباشرة ، ومتابعته لسير العملية الإدارية ، أو بمراقبة الأجهزة الخاصة لعملية الرقابة ، داخل الإدارة ، كالإدارة المعروفة «بإدارة التفتيش » .

والهدف من الرقابة الداخلية هو التحقق والتأكد من أن الأهداف التي وضعتها الخطة ورسم لها التنظيم والتوجيه - تسير نحو الهدف المرسوم وبدون مشكلات أو أخطاء أو عقبات ، مادية أو بشرية . وإذا ظهر شيء من ذلك فعلى الإدارة ، وأجهزتها المختصة بالرقابة ، العمل السريع على تصحيح المسار المرسوم مع تجنيب العمل كل أنواع التأخير والتكاليف . وهذا يحتم على الرقابة أن تكون مرنة فتسير مع العملية ولا تؤخرها . والرقابة الداخلية تكون على الأفراد وعلى العمل .

وهي على العمل من حيث الصحة والدقة في العمل والإنتاج وكميته ونوعه .

ولعل ما قاله أمير المؤمنين عمر بن الخطاب «خير لي أن أعزل كل يوم عاملاً من أبقي ظالماً ساعة من نهار» خير رقابة من ولي الأمر على موظفيه . ذلك أن

الظالم هو الذي لا يؤدي واجبه كما هو مطلوب منه أو يؤديه على حساب مصلحة العمل أو العاملين .

## ثالثا : الرقابة الخارجية على الإدارة :

وهي الرقابة التي تقيمها الدولة على الإدارات داخل المؤسسات من قبل أجهزة خاصة لهذا الغرض ، وذلك لمراقبة العملية الإدارية ومدى صحة ودقة تنفيذها ، وأن ذلك يتم كما هو مخطط ومنظم وموجه له من السلطة العليا في الدولة . لذلك فالرقابة الخارجيه نوعان:

١- رقابة سابقة : عن طريق التعليمات والأوامر والبيانات التي تصدرها الأجهزة المختصة والواجب اتباعها والسير على هداها .

٢- رقابة لاحقة : وذلك من الأجهزة المختصة بالعملية الرقابية للعملية التنفيذية ، وأثناء التنفيذ للتأكد من صحة سير العمل . أو تكون لاحقه بعد وقوع الخطأ من قبل الإدارات أو تجاوز تلك الإدارات للتعليمات المحددة وهنا يجب التحقيق في التجاوز وإعادة الأمر إلى صوابه وصحته .

## أجهزة الرقابة الخارجية على الإدارات[1] :

إن أشهر أجهزة الرقابة الخارجية في فكرنا الاسلامي هو :

### ١- ديوان المظالم :

والهدف من إنشاء هذا الديوان الحدُ ووقفُ التعدي الذي يحصل من كبار موظفي الدولة على من هم أقل منهم في الوظيفة ، أو على الأملاك والأشخاص من عامة الناس . أما وظيفة الديوان فيحددها الماوردي في (الأحكام

---

(١) أسماء الدواوين والهيئات هي الأسماء المعروفة لدينا بالمملكه .

السلطانية ص ٧٧) بقوله : «ونظر المظالم هو قود المتظالمين إلى التناصف بالرهبة ، وزجر المتنازعين عن التجاحد بالهيبة ، فكان من شروط الناظر فيها أن يكون جليل القدر نافذ الأمر ، عظيم الهيبة ، ظاهر العفة ، قليل الطمع ، كثير الورع ...» .

كما وضع الماوردي عشرة اختصاصات يقوم بها رئيس الديوان ، وهي مسؤوليات شاملة وعامة .

وكان ديوان المظالم يقوم بالكثير من العمليات الرقابية التي تقوم بها أجهزة الرقابة الخارجية الأخرى . وقبل ظهورها في الفكر الإداري الحديث . أما في العصر الحاضر فقد توزعت المسؤوليات إلى عدد من الأجهزة الرقابية بالإضافة إلى مسؤولية ديوان المظالم الرئيسية التي لا يزال يمارسها .

## ٢- هيئة الرقابة والتحقيق :

وهي جهاز الهدف منه كما في إسمه الرقابة على العمل الإداري، والتحقيق في المخالفات التي قد تحدث من الموظفين والأجهزة . ورقابة الهيئة نوعان :

### أ- رقابة سابقة :

وتسمى رقابة فجائية وقائية . وتتم بواسطة المراقبين (المفتشين) الذين يفاجئون الإدارات العامة بزيارة (رقابة) للتأكد من أن سير العمل الإداري يتم حسب الخطة والتنظيم والتوجيه المرسوم لتلك الإدارة. وخير مثال لذلك ما يقوم به مراقبو الهيئة من رقابة على حضور وإنصراف الموظفين من خلال دفتر أو بيان الحضور والإنصراف داخل الإدارات. حيث يأتي المراقب فجأة ويطلب من مديرالإدارة دفتر الحضور والإنصراف للموظفين والعمال ليتأكد من حضور

وإنصراف الجميع في الوقت المحدد ، فيوقع تحت آخر اسم حضر في ذلك اليوم ...

## ب- الرقابة اللاحقة :

تتم بالتحقيق في الأمور التي تكتشفها الهيئة أو تشترك مع هيئات أخرى في قضايا تهم اختصاصها سواء في الرقابة أو التحقيق .

## ٣- ديوان المراقبة العامة :

وهو جهاز مختص بالرقابة المالية إلا أنه يقوم بالإشتراك في الرقابة الإدارية أو التحقيق في بعض الأمور المتصلة بعمله الأساسي مع بعض الأجهزة الأخرى وخاصة : هيئة الرقابة والتحقيق ، وديوان المظالم ، ووزارة الماليه والإقتصاد الوطني، إذا طلب منه ذلك وبناءً على مصلحة العمل .

## ٤- وزارة الماليه والإقتصاد الوطني :

وهي الجهاز الأساسي الذي وظيفته الرقابية مالية ، غير أن أهمية هذه الوزارة وتاريخها وتشعب مسؤولياتها يحتم مشاركتها بالمراقبة والتحقيق في بعض المخالفات مع الأجهزة الأخرى المختصة ، كديوان المظالم وهيئة الرقابة والتحقيق ، وديوان المراقبة العامة

ورقابة وزارة المالية نوعان :

أ- رقابة سابقة : عن طريق التعليمات التي تصدرها مسبقاً للأجهزة وتطلب الإلتزام بها وعدم تجاوزها .

ب - رقابة لاحقة : وتتم في أثناء سير العملية الإدارية للإدارات أو بعدها وخاصة بعد إكتشاف الخطأ والتجاوز .

## ٥- الرقابة الشعبية (الأمة) :

وهذا النوع من الرقابة يتميز به الإسلام ، ويوجبه . بل ويجعل أمة محمد تتميز عن غيرها لو التزمت بمبدأ الأمر بالمعروف ، والنهي عن المنكر . يقول تعالى (آل عمران ١١٠) : {كنتم خير أمة أخرجت للناس تأمرون بالمعروف وتنهون عن المنكر } وفي الإسلام للأمة أفراداً وجماعات حق رقابة الموظفين والعمال والمؤسسات ، إذا ظهر منها ما يخالف مصلحة المجتمع والأمة ، على أن يكون هذا الحق ضمن باب الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر ، وهذا له ضوابطه وشروطه في الإسلام . يؤكد شيخ الإسلام ابن تيمية على هذا المعنى فيقول[١]:

«وإذا كان جماع الدين ، وجميع الولايات هو أمر ونهي ، فالأمر الذي بعث الله به رسوله هو الأمر بالمعروف . والنهي الذي بعثه به هو النهي عن المنكر ، وهذا نعت النبي والمؤمنين ، كما قال تعالى ( التوبة ٧١ ) : {والمؤمنون والمؤمنات بعضهم أولياء بعض يأمرون بالمعروف وينهون عن المنكر } . وهذا واجب على كل مسلم قادر ، وهو فرض على الكفاية ، ويصير فرض عين على القادر الذي لم يقم به غيره ...» وفي ص ١٣ يضيف الإمام ابن تيمية على قوله السابق ، وفي نفس المعنى ما يلي :

---

(١) ابن تيمية «الحسبة في الإسلام» تحقيق سيد بن محمد بن أبي سعده . مكتبة دار الأرقم : الكويت ١٤٠٣هـ ص ١٢ - ١٣ .

وابن تيمية «الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر » تحقيق د. محمد السيد الجليند. دار المجتمع جدة ١٤٠٦هـ .

«وجميع الولايات الإسلامية إنما مقصودها الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر سواء في ذلك ولاية الحرب الكبرى مثل نيابة السلطنة أو الصغرى مثل ولاية الشرطة ، وولاية الحكم أو ولاية الحكم أو ولاية المال وهي ولاية الدواوين المالية وولاية الحسبة» .

وقد وضع أبو حامد الغزالي آداباً ، ودرجات ، أو أساليب لتحقيق الرقابة الشعبية فيما يلي (بتصرف) : (١)

١- التعرف بجريان المنكر من غير تجسس .

٢- التعريف بالمنكر ليقلع عنه مرتكبه الجاهل به .

٣- النهي عن المنكر بالوعظ ، والنصح ، والتخويف بالله تعالى .

٤- التعنيف بالقول الغليظ الخشن . (الترهيب بالقول).

٥- التغيير باليد وهذا من اختصاص المحتسب ذي السلطة .

٦- التهديد والتخويف .

٧- مباشرة الضرب (وهذه مختصة بالمحتسب الموظف) .

كما يضع الغزالي صفات للمحتسب هي :

١- العلم ٢- الورع ٣- وحسن الأخلاق .

فهذه الصفات الثلاث بها تصير الحسبة من القربات وبها تندفع المنكرات ، وإذا فقدت لم يندفع المنكر ... (٢) .

---

(١) الغزالي «إحياء علوم الدين» دار القلم بيروت ج ٢ (د.ت) ص ٣٠١ ، ٣٠٢ .

(٢) انظر القلقشندي ج ١٠ ص من ٤٦٠ - ٤٦٢ حول الحسبة وشروطها وواجباتها .

ويشير الشيرزي إلى أهمية دور منصب الحسبة فيقول[1] :

«وهو منصب – الحسبة – قد هيمن متوليه على أكثر من أربعين ناحية من نواحي الحياة اليومية ، بحيث شملت ولايته « أن يتردد إلى مجالس القضاة والحكام ، ويمنعهم من الجلوس في الجامع والمسجد للحكم بين الناس » وأن «يقصد مجالس الأمراء ، الولاة ، والأمراء ، ويأمرهم بالمعروف وينهاهم عن المنكر ، ويعظهم ويذكرهم ، ويأمرهم بالشفقة على الرعية » ...

وقد سجل الشيرزي أفكاراً يقف عندها مفكرو الإدارة الحديثه حيارى من مسؤوليات وظيفة المحتسب ، وهذا ضمن الرقابة وإستقامة الأمور. (وهذا الكتاب قيم ومفيد للباحث في موضوع الحسبة والإحتساب في الإسلام) ..

وذكر د. العُريني أن منصب الحسبة الإسلامي انتقل إلى المملكة الصليبية ببيت المقدس ، وذكر نصوصا تدل على استخدام الصليبيين للحسبة كما استخدمها المسلمون[2] .

---

(١) عبدالرحمن بن نصر الشيرزي «نهاية الرُتبة في طلب الحسبة» تحقيق د. السيد الباز العريني دار الثقافة بيروت ص ١١٣ – ١١٥ .

(٢) المرجع السابق ص ١٢٥



## الفصل الخامس

# الوظيفة والموظفون
# في الادارة الاسلامية
# الخدمة المدنية (إدارة الأفراد)

تمهيد :

- أسس وأركان الخدمة المدنية.

# الوظيفة والموظفون في الإدارة الإسلامية

قال تعالى : «إن خير من أستأجرت القوى الأمين » (القصص ٢٦ ) وقال تعالى: «وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون » .

نستفتح الحديث عن شؤون الموظفين بالآيتين السابقتين اللتين تشيران إلى العمل والوظيفة ، ومدى رقابة الله تبارك وتعالى على الأعمال وعلمه بها وصفات الموظف المؤتمن على الوظيفة كماجاءت في الآية الأولى . والمقصود بالوظيفة هنا «الوظيفة العامة» لخدمة المجتمع التي تعرف بالوظائف الحكومية. كما أن المفاهيم الإسلامية تنطبق على وظائف «إدارة الأفراد » وهي الوظائف المختصة بإدارة الأعمال الخاصة .

وتقوم بخدمة الوظيفة والموظفين أجهزة كثيرة في الإدارة على إنه على مستوى الدولة هناك أجهزة عديدة كالمعمول به في المملكه حيث يوجد الديوان العام للخدمة المدنية، ومجلس الخدمة المدنية، ومجلس القوى العاملة ، واللجنة العليا للإصلاح الإداري، والإدارة المركزية للتنظيم والإدارة بوزارة الماليه ، ومعهد الإدارة العامه ، وهيئة الرقابة والتحقيق ، وديوان المظالم وديوان المراقبة العامة[1] فجميع هذه الأجهزة تسهر على خدمة الوظيفة

---

(١) انظر تفاصيل لكل من هذه الأجهزة في كتاب عبدالله بن راشد السنيدي «مبادىء الخدمة المدنية وتطبيقاتها في المملكه العربيه السعودية مطابع المدينة – الرياض ١٤٠٥هـ ص ٢٥ – ١٠٥ .

والموظفين في المملكه[1] وبالنسبة للموظف فإن الأجهزة المختصه بالتعيين ترعاه وتهتم به ، منذ التقدم للوظيفة ، وحتى تركها بأي شكل من الأشكال ، فهي ترعاه في جميع خطوات العمليات الإدارية التي يمر بها ، خلال مدة عمله وحتى بعد التقاعد حيث تتولاه أجهزة مختصه لهذا الغرض تسمى «إدارة المعاشات والتقاعد » . وللوظيفة والموظف في الإدارة الإسلامية شأن عظيم جاء ذلك من خلال الآيات القرآنية السابقة وغيرها كثير ، كما جاء في الحديث الشريف والذي سنورد طرفاً منه عند الكلام على بعض صور الإهتمام الذي أولته الإدارة الإسلامية للوظيفة والموظفين وتفصيله كالتالي :

تحدث الإمام الثقة ابن تيمية[2] عن الوظيفة في الإدارة الإسلامية ، فجعل لها ركنين أو شرطين أساسيين هما القوة والأمن مستشهداً بالآية القرآنية « إن خير من استأجرت القوي الأمين» .

## اسس واركان الوظيفة:

وفيما يلي ما نراه لازماً لإدارة الأفراد للعمل به في مجال الوظيفة والموظفين من أسس وأركان يتحقق بإقامتها والعمل على تنفيذها الخير الكثير للإدارة والموظف :

---

(١) في هذا المجال انظر : أ-عبدالوهاب أحمد عبدالواسع «كتاب في علم إدارة الأفراد» ط ٢، تهامة : جدة ١٤٠١هـ

ب – صالح بن حمد المزيد «كسب الموظفين وأثره في سلوكهم» ط ٢ ،العبيكان للطباعة والنشر. الرياض ١٤٠٤هـ

ج- محمد عبدالله الشباني «الخدمة المدنية على ضوء الشريعة الإسلامية : مدخل النظرية» عالم الكتب القاهرة ١٣٩٧هـ .

(٢) ابن تيمية «السياسة الشرعية» ص ١١

## ١- استعمال الأصلح :

فعلى الإدارة أن تتحرى اختيار الأصلح للوظيفية ، فالرسول يقول « من وَلِيَ من أمر المسلمين شيئاً فَوَلي رجلاً وهو يجد من هو أصلح للمسلمين منه فقد خان الله ورسُولُه» (رواه الحاكم في مستدركه) ونستدل على ذلك بما حدث لأبي ذر ، عندما قال له المصطفى بسبب ضعف فيه «إنك ضعيف ، وإنها أمانة ، إنها يوم القيامة خزي وندامة: إلا من أخذها بحقها ، وأدى الذي عليه فيها» وقد يكون الضعف الذي أشار إليه الرسول هو عدم توافر الصفات التى يريدها لشاغل الوظيفة وأنه يعلم أن هناك من هو أفضل منه في هذه الوظيفة، وإلا فهو القائل عن أبي ذر في موقف آخر « ما أظلت الخضراء ، ولا أقلت الغبراء أصدق لهجة من أبي ذر »[١] فقد كان عالماً واعياً .

## ٢- اختيار الأمثل فالأمثل :

فعند التوظيف يجب أن يختار أفضل وأمثل المتسابقين أو المرشحين دينا (قوة وأمانة) وهذا ما يعنيه ابن تيمية ( ص ٢٠) » والقوة في الحكم بين الناس، ترجع إلى العلم بالعدل الذي دل عليه الكتاب والسنة ، وإلى القدرة على تنفيذ الأحكام ... والأمانة ترجع إلى خشية الله وألا يشتري بآيات الله ثمنا قليلاً ، وترك خشية الناس وهذه الخصال الثلاث التي إتخذها الله على كل حكم على الناس ...» .

## ٣- المقابلة والإختبار للوظيفة :

وخير مثل لذلك المقابلة التي أجراها الرسول عليه الصلاة والسلام مع معاذ

---

(١) منير محمد الغضبان ،«أبو ذر الغفاري: الزاهد المجاهد» مكتبة المنار : الأردن ١٣٩٠هـ .

بن جبل (سبق أن سجلناها) . والتي إنتهى فيها الرسول بالموافقه على اختيار معاذ قاضياً لليمن ، بعد أن أجاب الإجابات التي رضي بها الرسول حتى قال عليه الصلاة والسلام : «الحمدللّه الذي وفق رسول رسول الله لما يرضي اللّه ورسوله» . وكذلك مقابلة عمر بن الخطاب واختياره للصحابي كعب بن سور قاضياً للبصرة . فقد جاءت امرأة تشكو زوجها فقال عمر لكعب «اقض بينهما» فلما قضى وكان موفقاً في حكمه بينهما ، سر وخرج عمر وقال له «اذهب إلى البصرة قاضياً » ولم يعلم كعب بذلك قبل فتواه [1] .

## ٤- حقوق الموظفين :

للإسلام في مجال إعطاء الحقوق كأس السبق ليس للموظفين في وظيفتهم بل في حقوق الإنسان في كل مجال . وأن هيئة الأمم المتحدة ومنظماتها تنادي وتدعو المنتسبين لها بوجوب رعاية حقوق الإنسان . أما إسلامنا فنادى بذلك منذ خمسة عشر قرناً يقول تعالى في مجال تكريم بني آدم : «ولقد كرمنا بني آدم» .

ويقول تعالى في مجال حقوق المرأة : {ولهن مثل الذي عليهن بالمعروف وللرجال عليهن درجة...} وقول الرسول عليه الصلاة والسلام : «لا فضل لعربي على أعجمي ولا لأبيض على أسود إلا بالتقوى ...». وغير ذلك كثير مما ارساه الإسلام في مجال الحقوق الإنسانية [2] .

---

(١) د. أبو سن مرجع سابق ص ٨٣ .

(٢) مقتطفات من ندوة شارك فيها المؤلف بعنوان «الإدارة والمشكلات الدولية المعاصرة والحل الإسلامي» ومنها مشكلة حقوق الإنسان - بتاريخ ١٩/٦/١٤٠٦هـ بكلية اللغة العربية بأبها. كما يراجع في ذلك : مذكرة حكومة المملكة العربية السعودية الموجهة للهيئات الدولية المختصة ، بشأن الشريعة الإسلامية وحقوق الانسان في الإسلام » ١٣٩٢هـ .

أما في مجال موضوعنا الخاص بالموظفين فلعل حديث الرسول التالي خير دليل على إساء هذه الحقوق : قال عليه الصلاة والسلام:

« من ولى لنا شيئاً فلم يكن له إمرأة فليتزوج

ومن لم يكن له مسكناً فليتخذ مسكناً .

ومن لم يكن له خادم فليتخذ خادما.

فمن أعد سوى ذلك جاء يوم القيامة غالاً سارقاً[1] .

إن معاني الحديث واضحة ، فبيت المال الإسلامي يوفر هذه الحقوق للموظف ، حتى يستقر ويطمئن ويتفرغ لأداء الأمانة في عمله.

وفيما يلي حديثان آخران يحثان على أداء الحق المالي (الراتب) للموظف حتى لا يشعر بغمط الحق يقول الرسول : «من أستأجر أجيراً فليسم له أجرته» .

وقال في حديث آخر : «اعطوا الأجير حقه قبل أن يجف عرقه». هذه أمثلة وفكر يعجز الفكر البشري المادي أن يدرك مقاصدها السامية وإلا لعمل بها .

## ٥- أمانة الوظيفة :

وعدم أخذ ما لا يستحقه من عمله . قال الرسول عليه الصلاة والسلام : «من استعملناه على عمل فرزقناه رزقاً فما أخذ بعد ذلك فهو غلول» .

## ٦- الترقية في الوظيفة :

عمل بها الرسول والخلفاء وغيرهم فكانوا يعينون الموظف في وظيفته ،

---

(١) د. علي عبدالقادر مصطفى «الوظيفة العامة في النظام الإسلامي وفي النظم الحديثة » مطبعة السعادة القاهرة ١٤٠٣هـ . ص ٥١ - ٥٢ .

وإذا أثبت جدارة رفع إلى ما هو أعلى منها كأن يكون قاضيا فيرشح والياً ...

## ٧- محاسبة الموظفين :

إذا قصروا وقد عزل الرسول عامله على هجر العلاء بن الحضرمي وولى بدلا منه أبان بن سعيد بعد أن اشتكى وفد عبد القيس العلاء .

## ٨- قرار التعيين وقرار الذمة المالية :

كان الموظف وخاصة الولاة يمنحون صكاً يحمل ختم الخليفة فيه توجيه وأمر التعيين . كما كان على الموظف المعين أن يقدم بياناً بما يملكه من مال وعقار حتى يسأل فيما إذا أثرى على حساب وظيفته . وهذا ما يسمى في الفكر الحديث بإقرار الذمة المالية»[١] .

## ٩- تنمية المقدرات والتدريب :

وقد عمل بذلك الرسول والخلفاء ، وتوجيه الرسول لعلي بن أبي طالب عندما أراد إرساله قاضيا لليمن حيث قال له : «... إذا جلس بين يديك الخصمان فلا تقضين حتى تسمع من الآخر كما سمعت من الأول فإنه أحرى أن يتبين لك القضاء » . قال علي فما شككت في قضاء بعد[٢] .

## ١٠- العلاقات الإنسانية في الوظيفة[٣] :

وهي السلوك الأمثل المتبادل بين الأدارة وموظفيها . والإداري المسلم

---

(١) د. إبو سن مرجع سابق ص ٨٥ ، و د. علي عبدالقادر مصطفى ٤٥.

(٢) د. أبو سن ص ٨٩ .

(٣) انظر الفصل السابع .

يقتدي ويتمثل بالقدوة الأولى ذي الخلق العظيم والذي يصفه ربه بقوله : « وإنك لعلى خلق عظيم» وتصفه زوجته أم المؤمنين قائلة : «كان خلقه القرآن» .

وهكذا فالإداري المسلم يقتدي بأخلاق الرسول في العدل والرحمة والصدق، وحب الخير للجميع وأن يأمنه الآخرون ... وبذلك تسود العلاقات الإنسانية في الوظيفة . وللماوردي رأي وفكر إداري في حق العمل والعمال أو الوظيفة في الإدارة الإسلامية . ومما ذكره النقاط التالية فيما يختص بالعمال من تقليد وعزل ننقلها بتصرف[1] :

١- من يصح منه تقليد العمال : فأشار إلى السلطان أو من ينوب عنه ...

٢- من يصح أن يتقلد العمالة : وهو من استقل بكنايته ، ووثق بأمانته ...

٣- ذكر العمل الذي تقلده : وهذا فيه ثلاثة شروط :

أ- تحديد المكان

ب- تعيين نوع العمل .

ج- العلم برسوم العمل وحقوقه على شكل ينتفي عنه الجهالة.

٤- زمان النظر وفيه ثلاثة أحوال :

أ- أن يقدر بمدة محصورة الشهور أو السنين ...

ب - أن يقدر بالعمل كخراج ناحية أو صدقات بلد ...

ج- أن يكون التقليد (التعيين) مطلقاً فلا يقدر بمدة ولا عمل ...

٥- في جاري العامل على عمله : أي استحقاقه أو أجره ...

٦- فيما يصح به التقليد : فإن كان نطقاً يلفظ به المولى صح به التقليد... وأن كان توقيع المولى بتقليده خطاً لا لفظاً صح التقليد....

---

(١) الماوردي في الأحكام السلطانية ص ٢٠٩ - ٢١٨ .

ثم تحدث عن محاسبة العمال حسب اختلاف عملهم .

كما تحدث الماوردي ( ص ١٢٨) عن تصفح الظلمات أو التحقيق فيها سواء المتظلم من الرعية أو من العمال ...

# الفصل السادس
# القيادة في الادارة الاسلامية

## تمهيد :

## أركان القيادة الإدارية :

- الشورى.
- القدوة الحسنة.
- المؤمن كيس فطن.
- الكفاءة الإدارية.

## بعض صفات القائد الإداري :

- العقيدة الصحيحة.
- العدل.
- الأمن والطمأنينة.
- العقلية المنظمة.
- الأخذ بالأسلوب العلمي.
- حب الانتماء للعمل.
- القوى الأمين.
- العفو عند المقدرة.
- اللين في غير ضعف والقوة من غير عنف.

# القيادة في الإدارة الإسلامية

## تمهيد:

القيادة أمر تحتمه الشريعة الإسلامية من واقع مصدريها الأساسيين القرآن الكريم ، والسنة النبوية وتحتمه الطبيعة البشرية التي خلقها الله ، وخلق فيها غريزة حب الإجتماع والتعاون لما فيه مصلحة مشتركة . وبالإجتماع البشري تتحدد أهمية القيادة ووجوبها حتى لا تكون الحياة فوضى لا سراة لها. وحتى لا يسود الجهال فتضطرب الأمور . قال الشاعر :

لا يصلح الناس فوضى لا سراة لهم ولا حياة إذا جهالهم سادوا

إن الإداري المسلم يستشعر وجوب القيادة ؛ لأن قدوته الأولى قد حث على ذلك ، وأكد على أهميتها ومن ذلك قوله عليه الصلاة والسلام :

١- «لا يحل لثلاثة يكونون بفلاة من الأرض إلا أمروا عليهم أحدهم» .

٢- «إذا خرج ثلاثة في سفر فيلؤمروا عليهم أحدهم» .

ومن الحديثين نستنبط أن القيادة واجبة في أمر الثلاثة الأشخاص فما بال الثلاثة ملايين أو أكثر من ذلك مع تعدد المسؤوليات والمؤسسات وتداخلها . إذا لا بد من قيادة رئيسية تسود المجتمع وتوجهه إلى ما فيه خيره وإستقراره . وهذا الأمر ينسحب على الإدارة الإسلامية في أي مستوى من المستويات ، وأي عمل من الأعمال فلا بد من قائد يختار أو يعين ليقود سير العملية الإدارية إلى الهدف المرسوم لها .

وتمتاز القيادة الإدارية الإسلامية بأنها قيادة وسطية كالإسلام الذي يحب الوسطية في كل شيء حتى قال المصطفى : «إذا أمرتكم بأمر فأتوا منه ما إستطعتم» . وكما نفهم وسطية القيادة من الأثر القائل : «إن هذا الأمر لا

يصلح فيه إلا اللين في غير ضعف والقوي من غير عنف » . «فالقيادة يفرضها الإسلام حفاظاً على وجود الجماعة وتماسكها وإستمرارها محققة لأهدافها في إشباع الحاجات الجماعية والفردية»[1].

## أركان القيادة الإدارية في الإسلام:

ترتكز القيادة على أسس راسخة الجذور والمعاني سواء من القرآن الكريم أو من السنة النبوية . ومن أهم هذه الإركان التي يجب أن يعتمد عليها القائد الإداري المسلم ما يلي :

### ١- الشورى :

والشورى ركن وأمر أكده القرآن الكريم في مواضع عديدة ثم عمل به قدوتنا الأول عليه الصلاة والسلام .

ومن القرآن الكريم الآيات الكريمات التالية :

أ- «وأمرهم شورى بينهم» .

ب - « وشاورهم في الأمر » .

ج- «قالت يا أيها الملؤا افتوني في أمري ، ما كنت قاطعة أمراً حتى تشهدون» النمل ٣٢ .

وغير ذلك من الآيات كثير ، وكلها تنير للمدير المسلم أن يجعل الشورى نصب عينيه ولا يتردد . فما خاب من استشار ، ومن لم يشاور يندم .

ومن الأحاديث النبوية الموجهة للشورى ما يلي :

---

(١) د. حمدي أمين عبدالهادي «الفكر الإداري الإسلامي والمقارن: الأصول العامة» دار الفكر العربي القاهرة . ١٩٧٦ م ص ١٩٧ .

أ- « ما تشاور قوم قط إلا هدُوا لأرشد أمرهم» .

ب- « ما ندم من استشار ولا خاب من استخار» .

ج- المستشار مؤتمن »

عن علي قال ، سئل الرسول عن العزم فقال « مشاورة أهل الرأي ثم اتباعهم» والأحاديث كثيرة ، وعمله وتطبيقه للشورى عليه الصلاة والسلام أكثر وما أدل على ذلك من قول أبي هريرة «لم يكن أحد أكثر مشورة لأصحابه من رسول الله صلى الله عليه وسلم » وأحداث غزوة بدر ، والخندق ، فيها أمثلة حية للشورى النبوية العملية .

وعن ابن عباس رضي الله عنهما قال : « كان القُراءُ (قراء القرآن) أصحاب مجلس عمر رضي الله عنهم ومشاورته كهولاً وشباناً» البخاري .

## ٢- القدوة الحسنة :

لا بد للقائد الإداري أن يكون عملياً ، وهذا ما أقصد من أن يكون قدوة حسنة . فلا بد أن ينزل الميدان مع من تحت أمرته ليشاهدوا أنه أول من يرفع العبء ويتحمل المسؤولية . والقدوة تكون في الخلق ، والمعاملة ، وفي السلوك العملي ، وخير مثل قدوتنا عليه الصلاة والسلام فما أمر بشيء إلا كان أول من يعمل به ، وما نهى عن شيء إلا كان أول من ينزجر عنه . وقول عليه الصلاة والسلام لأصحابه : «وأنا على جمع الحطب » خير مثل للقدوة الذي اختار أصعب العمل ، وكذلك مشاركته العملية في حفر الخندق ، وفي نزول الميدان الحربي ، وفي نزول السوق للتفتيش ... وكذلك سار الصحابة الكرام خلفاء وغيرهم على هذا المنهج . وبه يجب أن يقتدى المدير المسلم فيكون قدوة لمن تحت إمرته بالقول والعمل قال تعالى { لقد كان لكم في رسول الله أسوة

حسنة} وقوله تعالى : { يا أيها الذين آمنوا لم تقولون ما لا تفعلون كبر مقتاً عند الله أن تقولوا ما لا تفعلون} .

## ٣- «المؤمن كيّسٌ فطنٌ»

هذا حديث شريف اخترته ركناً ثالثاً من أركان القيادة. فالإداري المسلم لا بد أن يكون واسع الأفق والإدراك لما يدور حوله ، ولما يريد تنفيده من خطط ومشاريع وأهداف . مدرك فطن للنتائج المترتبة على العملية الإدارية ، التي يشرف على تنفيذها فعليه أن يكون كما قال قائده الأول «المؤمن كيسٌ فطنٌ» وإذا علم من تحت إمرته بما يمتاز به من الكياسة والفطنة ، زادت به الثقة ، ومالت إليه الأفئدة ... وإستطاع تحقيق الأهداف بخير وسلام .

## ٤- الكفاءة الإدارية :

وهذه ركن مهم . وعلى المدير المسلم العمل الجاد والمستمر في تنميتها ومن وسائل ذلك التزود بالعلم(١) قال تعالى : {وما أوتيتم من العلم إلا قليلا} وقال تبارك وتعالى : {قل هل يستوي الذين يعلمون والذين لا يعلمون إنما يتذكر أولوا الألباب} (الزمر ٩).

وبجانب العلم لا بد للمدير المسلم من التزود بالخبرات والتجارب التي مرت بها الإدارات المماثلة ، للإطلاع على نتائج هذه الخبرات ، والإفادة منها ، وبذلك يستطيع تجنب ما وقع فيه غيره من الأخطاء . ولا ننسى أن نذكر أن المدير المسلم عليه الإفادة ، مما يعرف بأسلوب «التدريب» - وهو التزود

---

(١) انظر في موضوع التزود بالعلم ووجوب التفكير : «عباس العقاد » التفكير فريضة إسلامية : وابن عبدالبر «جامع بيان العلم وفضله» .

بالمعارف علمياً وعملياً - حتى يكون في مقدمة موظفيه - معرفة وعملاً - وبذلك يستشار ويشار إليه بالبنان [1] .

## صفات القائد الإداري المسلم :

إن الإداري المسلم متميز عن غيره بصفات حميدة مثلى ، إذا اجتمعت فيه معظمها أو بعضها استطاع أن يظهر على الحقيقة والفطرة التي فطره الله عليها ، وهي الخير وحبه والعمل به .

وفيما يلي بعض الصفات التي أراها لازمة ومهمة لكل من يتقلد عملاً إدارياً ومسؤولية :

## ١- العقيدة الصحيحة والإيمان الصادق العملي :

وأذا تحقق هذا الأمر فلا نخشى تقصيراً ولا إهمالاً من جانب الإداري ؛ ذلك أن العقيدة الصحيحة والإيمان الصادق العملي يورثان في صاحبهما المراقبة والرقابة الذاتية في كل حركاته وسكناته ، فيقوم بواجبه ومسؤولياته بدافع إرضاء الله ، والكسب الحلال وليس بدافع الخوف من الإدارة ... قال الشاعر الإسلامي إقبال :

إذا الإيمـان ضـاع فـلا أمان ولا دنيـا لمـن لـم يحـي دينـه

---

(١) يراجع في موضوع الكفاءة الإدارية كتاب حديث : للدكتور عبدالله بن أحمد قادري «الكفاءة الإدارية في السياسة الشرعية» دار المجتمع - جدة ١٤٠٦هـ .

## ٢- العدل :

العدل في العمل بين من تحت إمرته قال تعالى : «ولا يجرمنكم شنآن قوم على ألا تعدلوا ، إعدلوا ...» .

## ٣- الأمن والطمأنينة :

من صفات الإداري المسلم أن يأمنه من يعمل معه في حاضره ومستقبله ، ويطمئن أنه لن يصيبه سوء ولا مكروه من مديره وقائده نتيجة غرض شخصي أو هوى نفسي .

## ٤- العقلية المنظمة :

الإداري المسلم هو الذي دربته وأدبته عباداته كالصلاة والصيام والحج على أن يكون منظماً في عمله وتصرفاته ، لا فوضويا فهو يصلي بانتظام فرائضه خمس مرات يومياً، ويذهب للمسجد ويصف مع المأمومين خلف الإمام ... كما يصوم ويحج مؤدياً عمليات عديدة بكل انتظام ... وجدير بمن أدبته وعلمته العبادة النظام أن تكون عقليته منظمة في محيط عمله وبين من تحت إمرته فلا يرضى بالنظام بديلا .

## ٥- الأخذ بالأسلوب العلمي :

المعتمد على الحقائق السابقة والحاضرة ، والإحصائيات الدقيقة ، والعمل التحليلي المرتكز على التجارب ، والإفادة من الخطأ والصواب ، والخروج بعد ذلك بنتائج صحيحة موثوقة ...

## ٦- حب الانتماء للعمل :

وبدون هذه الصفة لا أعتقد أن النتيجة المطلوبة يمكن تحقيقها كما تحب الإدارة ؛ لأن الموظف الذي لا ينتمي لعمله يكون في واد بعيد ، وعمله في واد

أبعد فلا بد من الانتماء ليعطي كما يأخذ .

### ٧- القوي الأمين :

قال تعالى : «إن خير من استأجرت القوي الأمين» ولا بد من القوة الإيمانية، والعلمية ، والجسدية ، مع الأمانة ، والحفاظ على ما أؤتمن عليه .

### ٨- توطيد الثقة مع مت تحت أمرته :

وهذه صفة إذا تحققت تحقق بها خير كثير داخل المؤسسة والعمل لكل من الطرفين (الإدارة والموظف ).

### ٩- العفو عند المقدرة :

يقول تعالى في سورة المائدة ١٣ : « ... فاعف عنهم وأصفح إن الله يحب المحسنين » . ويقول في سورة الأعراف ١٩٩ : «خذ العفو وأمر بالمعروف وأعرض عن الجاهلين » والإداري المسلم إذا حصل أن عفا وهو قادر على اتخاذ قرار فيه شدة ، فسوف يكون رد الفعل من الموظف السلوك الصحيح والإنتماء الصادق لعمله ...

### ١٠- اللين في غير ضعف والقوة من غير عنف :

فيحسب للأمور حسابها ويكون كما في الأثر «كشعرة معاوية» فلا تنقطع الوشائج والعلاقات بل تظل مربوطة برباط الحب والتقدير والمسامحة واللين والعفو ...

وقد خلص د. أبو سن إلى الصفات التالية التي تتميز بها القيادة الإدارية في الإسلام(١) .

---

(١) د. ابو سن مرجع سابق ص ١١٩ .

١- انها قيادة وسطية في الأسلوب ترعى الحقوق والواجبات للفرد والجماعة المسلمة...

٢- أنها قيادة إنسانية : تحفظ للإنسان كرامته ...

٣- أنها قيادة تنتمي إلى الجماعة : ولا تتميز عنهم ... سوى عظم المسؤولية الملقاة على القائد ...

٤- أنها قيادة تؤمن وتلتزم بالهدف : وتضع التابعين عن طريق القدوة الحسنة...

٥- وأنها قيادة ذات مهارة سياسية : تضع حسابات دقيقة لكل القوى المؤثرة في البيئة المحيطة بها ...




# العلاقات الانسانية في الادارة الاسلامية

## تمهيد...

## أصول العلاقات الإنسانية

- تحديد المسؤولية.
- استشعار الأخوة.
- حسن الظن بالموظف.
- عدم الغش.
- الصلح بين الموظفين.
- العدل بين الموظفين.
- الشورى.
- عفوا تعف موظفوكم.
- التسامح.
- التعاون بين الجميع.
- الصدق قولاً وعملاً.
- حسن التقدير والمكافأة.

# العلاقات الإنسانية في الإدارة الإسلامية (*) :

**تمهيد :**

لقد أكرم الله الإنسانية عامة ، والأمة المحمدية بخاصة ، بأن أوضح لهم في القرآن الكريم مدى العلاقة بين بعضهم ، وأنهم خلقوا جميعاً من طين لازب.

قال تعالى : { ومن آياته ان خلقكم من تراب ثم إذا أنتم بشر تنتشرون } (الروم آية ٢٠) وقا تعالى : { منها خلقناكم وفيها نعيدكم ومنها نخرجكم تارة أخرى } (طه آية ٥٥). ومن الآيات السابقة ندرك أن أصل الإنسانية جميعا وبدون استثناء ، ملوكا ورؤساء وخدماً من أصل واحد ، فإذا أدرك الجميع هذه الأصلية وجب حسن العلاقة ...

وفي هذا المعنى يوجه المصطفى بقوله عند فتح مكة المكرمة [١]«... يا أيها الناس إن الله قد أذهب عنكم عُبِّيَّة الجاهلية وتعاظمها بآبائها : فالناس رجلان : بَرٌّ نقيٌ كريم على الله - وفاجرٌ شقيٌ هين على الله والناس بنو آدم - خلق الله آدم من تراب قال تعالى : { يا أيها الناس إنا خلقناكم من ذكر وأنثى } .

إن العلاقات الإنسانية من أوجب السلوكيات التي يجب أن تسود في

---

(*) نستعين في هذا الفصل بمحاضرة المؤلف التي أعدت لإلقائها على جمع من مديري المدارس بالكلية المتوسطة بأبها أثناء دورة لهم في ٧/٣/١٤٠٦هـ وبدعوة من منظمي الدورة .

(١) في معنى هذا انظر : محمد خليل الخطيب «خُطب المصطفى صلى الله عليه وسلم » : دار الاعتصام القاهرة ١٩٨٣ م ص ١٦ ، ١٧.

الإدارة ، وبها تتحقق الإهداف لكل من الإدارة والعاملين فيها.... [١] .

إن العلاقات الإنسانية تتمثل في حسن الخلق ، والتعامل ، وقدوة الإداري المسلم في كل ذلك من وصفه الله بقوله {وإنك لعلى خلق عظيم} .

يقول شيخ الإسلام الموفق ابن تيمية [٢] : «كما أن الصالحين أرباب السياسة الكاملة هم الذين قاموا بالواجبات وتركوا المحرمات ، وهم الذين يعطون ما يصلح الدين بعطائه ، ولا يأخذون إلا ما أبيح لهم ، ويغضبون لربهم إذا انتهكت محارمه ، ويَعفُون عن حظوظهم ، وهذه أخلاق رسول الله صلى الله عليه وسلم في بَذِله ودفعه وهي أكمل الأمور » .

وقسم الناس إلى أربعة أقسام كالتالي [٣] :

١- «قسم يغضبون لنفوسهم ولربهم .

٢- قسم لا يغضبون لنفوسهم ولا لربهم .

٣- قسم يغضب لربه لا لنفسه .

٤- قسم يغضب لنفسه لا لربه أو يأخذ لنفسه ولا يعطي غيره ، وهذا شر الخلق لا يصلح بهم دين ولا دنيا » .

والإداري المسلم الذي قدوته محمد صلى الله عليه وسلم سيكون من النوع الأمثل والأكمل من الناس «الذي يغضب لربه لا لنفسه» وفي ذلك تؤكد السيدة عائشة قائلة كما في الصحيحين « ما ضرب رسول الله صلى الله عليه وسلم

---

(١) لعله من المناسب أن نُعرف هنا العلاقات العامة في الإدارة حتى يزول ما قد يطرأ من التباس بينهما : العلاقات العامة : وظيفة من وظائف الإدارة تقوم بمهمة التنسيق وربط العلاقات بين الإدارة والعاملين وبين الجمهور الخارجي الذي يتعامل مع تلك الإدارة ويقوم بها موظفون مختصون .

(٢) السياسة الشرعية لابن تيمية ص ٦٦ ، ٦٧ .

(٣) السياسة الشرعية لابن تيمية ص ٦٦ .

بيده : خادماً له ، ولا إمرأة ، ولا دابة ولا شيئاً قط ، إلا أن يُجاهد في سبيل اللّه ، ولا نيل منه شيء ، فانتقم لنفسه قط إلا أن تُنتهك حُرُمات الله ، فإذا انتهكت حرمات اللّه لم يَقُمْ لغضبه شيءٌ حتى ينتقم للّه »[1] .

## أصول العلاقات الانسانية في الادارة الاسلامية:

سوف نشير فيما يلي إلى مجموعة من الركائز والأصول العامة التي ينبغي أن يتمتع بها بشكل متساو كل مسؤول وموظف وعامل مهما علا أو دنا مستواه في السلم الوظيفي ، لأن العلاقات الإنسانية كما أشرنا وعرفنا هي السلوك والخلق الأمثل الواجب تبادله بين الإدارة ومن يعملون بها حتى تسود المحبة والثقة والوئام وتتحقق الأهداف المشتركة . وفيما يلي بعضٌ من هذه الأصول كما نراها [2]:

١- **تحديد المسؤولية والتحقق حتى لا يُظلم البريء** : قال تعالى: {ولا تزر وازرة وزر أخرى} وقال تعالى : { يا أيها الذين آمنوا ان جاءكم فاسق بنبأ فتبينوا أن تصيبوا قوماً بجهالة فتصبحوا على ما فعلتم نادمين} (الحجرات آية ٦ ) .

---

(١) للمزيد من معرفة الأخلاق الإسلامية يراجع:

١- د. محمد على الهاشمى « شخصية المسلم كما يصفها الإسلام فى الكتاب والسنة» الإتحاد الإسلامى العالمى للمنظمات الطلابية ١٤٠٢هـ .

٢- وكتاب للشيخ محمد الغزالى «خلق المسلم » .

٣- وكتاب الشيخ عبدالرحمن حبنكة «الأخلاق الإسلامية وأسسها» جزءان دار القلم بيروت ١٣٩٩هـ .

(٢) لن نعلق كثيرا على هذه الأصول لأن كل أصل يصلح أن يكون موضوعا مستقلاً وبحثاً كاملاً، ولكن حسبنا التسمية والدليل من القرآن الكريم أو السنة النبوية وهذه الأصول مقتبسة من محاضرة المؤلف المشار اليها سابقاً .

٢- **استشعار الأخوة** : قال تعالى : { إنما المؤمنون أخوة} وقال عليه الصلاة والسلام : «المسلم أخو المسلم لا يظلمه ولا يسلمه ...» البخاري. وعمليا دعا الرسول أمته في أول تكوين الدولة الإسلامية عندما دعا المهاجرين والأنصار وقال لهم : «تآخوا في الله أخوين أخوين » .

٣- **حسن الظن بالموظف** : إلا اذا ظهر غير ذلك : يقول المصطفى : «إياكم والظن فإن الظن أكذب الحديث » .

٤- **عدم الغش** : قال الرسول : «من غش فليس منا » والإداري المسلم يفهم هذا الحديث في محيط عمله ، وليس فقط في عملية البيع والشراء ، بل وفي المعاملات والتعامل داخل الإدارة وقراراتها.

٥- **الصلح بين الموظفين** : قال تعالى : {فاتقوا الله وأصلحوا ذات بينكم} (الأنفال اية ١) . ويقول المصطفى : « ليس بكذاب من أصلح بين اثنين فقال خيراً أو نمى خيراً » (البخاري ومسلم). وقال أيضا : « ألا أخبركم بأفضل من درجة الصيام والصلاة والصدقة . قالوا بلى يا رسول الله قال: إصلاح ذات البين ، وفساد ذات البين الحالقة » (أبو داود ج ٢ ص ٥٧٨) ويعني الرسول بالصيام صيام التطوع . وبالصلاة النافلة ، والحالقة التي تضيع الدين كما يضيع الشعر بالحلق .

٦- **العدل بين الموظفين**: يقول تعالى : { إن الله يأمركم بالعدل

والإحسان..}(النحل آية ١) ويقول تعالى : {... وإذا حكمتم بين الناس أن تحكموا بالعدل } (النساء آية ٥٨ } . ويقول الرسول عليه الصلاة والسلام : «ان المقسطين عند الله على منابر من نور عن يمين الرحمن عز وجل ...» (مسلم).

٧- **الشورى:** قال تعالى : {وشاورهم في الأمر} ، و{أمرهم شورى بينهم } وبمشاورة العاملين يتحمل الجميع المسؤولية ، لأنهم شاركوا في وضع الخطة ورسمها ، فعلى الجميع تحمل نتائج ما أشاروا به ، وشاركوا في التخطيط والتنظيم له .

٨- **حسن التعامل** : قال الرسول : « ليس منا من لم يرحم صغيرنا ويوقر كبيرنا » وقال عليه الصلاة والسلام « بسمة في وجه أخيك صدقة» كما حثنا على ما إنْ قلناه سادت بيننا المحبة «أفشوا السلام » والسلام تحية أهل الجنة .

٩- **عفّوا تعفُ موظفوكم** : ومعنى العفة البعد عن كل الشهوات قولاً وعملاً . فإذا عف المدير عفت رعيته ومن تحت إمرته عن كل شيء ترفع عنه . وعندما عف عمر وصفه علي رضي الله عنهما بقوله : عففت فعفت رعيتك ولو رتعت لرتعت »[1] .

---

(١) عفوا تعف نساؤكم في المحـرم — وتجنبوا ما لا يليق بمسلـم
إن الزنا دين فإن اقرضتـه — كان الوفاء من أهل بيتك فأعلم
من يزن يزن به ولو بجـداره — ان كنت يا هذا لبيبا فافهـم

١٠- التسامح : يقول تعالى{ ادفع بالتي هي أحسن ، فإذا الذي بينك وبينه عداوة كأنه ولي حميم} (فصلت آية ٤٣) وقوله { خذ العفو وأمر بالعرف وأعرض عن الجاهلين} (الأعراف آية ١١٩) .

١١- التعاون بين الجميع : قال تعالى: {وتعاونوا على البر والتقوى ولا تعاونوا على الاثم والعدوان } (المائدة آية ١ ) .

١٢- الصدق قولاً وعملاً : قال تعالى : {يا أيها الذين آمنوا أتقوا الله وكونوا مع الصادقين} (التوبة آية ١١٩) وقال الرسول: «دع ما يريبك إلى ما لا يريبك فإن الكذب ريبة والصدق طمأنينة».

١٣- حسن التقدير والمكافأة : قال المصطفى : « من صنع فيكم معروفاً فكافئوه» فالموظف الجدير بالتحفيز والمكافأة نتيجة جهد وعمل زائد على المطلوب منه يجب أن يكافأ ويعلن عن ذلك للآخرين ليتنافسوا على الخير قال تعالى : {وفي ذلك فليتنافس المتنافسون}

وفيما يلي مجموعة من العينات الأخلاقية الإسلامية الأخرى التي لا غنى للإداري المسلم من التعرف عليها حتى تسود العلاقات الإنسانية الإسلامية بينه وبين نفسه وأهله ومجتمعه. بالاضافة إلى ما سبق تفصيله[1] :

- الحب في الله ، اجتناب الجدل والمزاح ، لا يحسد ، ناصح ، موف بالعهد رفيق بالناس ، رحيم ، طليق الوجه ، خفيف الظل ، حليم ، لا يتدخل فيما لا يعنيه بعيد عن الغيبة والنميمة ، حافظ للسر ، لا يتكبر ، متواضع ، لا

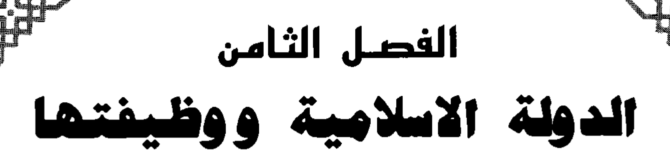
---

(١) مقتطفة من فهرس كتاب د. الهاشمي «شخصية المسلم» مرجع سابق.

ينافق ، مستقيم ، يدخل السرور على القلوب ، يدل على الخير ، ميسرٍ غير معسرٍ ، عادل في حكمه ، يحب معالي الأمور ، عفيف لا يتطلع إلى المسألة ، آلف مألوف ... ».

تلك بعض من الأصول العامة والركائز المهمة الواجب توفرها في محيط الإدارة ، لكي يتوفر السلوك الإنساني أو العلاقات الإنسانية التي بها تحسن العملية الإدارية ، ويتحقق الإنتاج المطلوب من الموظف ، وهنا نشير إلى خطورة الاعتقاد بأن المادة أو المال وحده يمكن أن ينمي العلاقات الإنسانية ، والحقيقية غير ذلك ، والتجربة خير برهان حيث نجد موظفين أشقياء غير سعداء مع ما يدخل عليهم من مخصصات ومكافآت . ولكنهم يفقدون السلوك الإنساني الإسلامي الذي يجعلهم سعداء بالآخرين ويجعل الآخرين سعداء بهم . إنها مكارم الأخلاق التي جاءت رسالة الهادي البشير لنشرها « إنما بعثت لأتمم مكارم الأخلاق .

انه لم يبق على الإداري المسلم إلا الاقتداء والاهتداء لتسود بينه وبين من يتعامل معهم أحسن وأمثل العلاقات الإنسانية المبنية على الأسس والإركان التي تحدثنا عنها .



## الفصل الثامن

# الدولة الاسلامية ووظيفتها

### تمهيـد :

### ـ حدود الدولة في العهود الإسلامية ومفهومها.

- ـ العهد النبوي.
- ـ العهد الراشدي.
- ـ الدولة الأموية.
- ـ الدولة العباسية.
- ـ الدولة العثمانية.

### ـ وظيفة الدولة في الإسلام.

- ـ الأمن الداخلي والدفاع عند الحدود.
- ـ الوظيفة القضائية.
- ـ الوظيفة المالية والاقتصادية.
- ـ الوظيفة العقائدية والأخلاقية.
- ـ الجهـاد.
- ـ القيام بالوظيفة العامة.

# الدولة الإسلامية

## تمهيد:

قبل الدخول في صميم الموضوع لا بد من الإشارة إلى المحيط المكاني الذي طُبقت العمليات الإدارية فيه - الدولة الإسلامية - وما تعنيه وما حدودها وأهدافها .

عرف علماء السياسة الدولة بتعريفات كثيره ولعل ما ذكره الدكتور محمد سلام مدكور[1] من تعريف للدولة في المفهوم الغربي ومن تعريف للمهفوم الإسلامي يعطي صورة واضحة لما نريد أن نتحدث عنه فهو يذكر أن «الدولة كما يعرفها رجال القانون الدولي والقانون الدستوري في العصر الحديث ، هي جماعة من الناس تقيم على وجه الدوام في أقليم معين ، وتقوم فيهم سلطة حاكمة تتولى تنظيم شؤونهم وتدبير أمرهم في الداخل والخارج » .

أما تعريف الدولة الإسلامية (دار الإسلام) فذكر د. سلام ما يلي[2] « ولذا فإن الفقهاء يعرفون دار الإسلام بأنها البلد الذي يسود فيه الحكم الإسلامي وتجري عليه أحكامه . فإذا لم يكن حكم الشرع سائداً فيه فإنه لا يكون دار إسلام بالمعنى الكامل . ولو كان أعظم سكانها ممن يؤدون العبادات الإسلامية الخالصة وينطقون بالشهادتين ، لأن الإسلام لم يكن مجرد عقيدة فحسب أو

---

(١) د. محمد سلام مدكور « معالم الدولة الإسلامية» مكتبة الفلاح ، الكويت : ١٤٠٣هـ ص ٥٧ .

(٢) المرجع السابق ص ٦٠ .

عقيدة وعبادة مجردة ، وإنما عقيدة وشريعة تحكم جميع التصرفات والمعاملات وسائر العلاقات الداخلية والخارجية» .

ومن التعريفين السابقين للدولة في الفكر الغربي ، والدولة في الفكر الإسلامي نجد أن دولة الإسلام دولة عقيدة ، دولة علماء دولة إجتماع أمة على الخير . والدولة الإسلامية من حيث التكوين الزماني والمكاني بدأت بوصول المصطفى عليه السلام إلى المدينة المنورة ، واستقبال أهلها إياه بالترحب والسعة وحسب الإتفاق المبرم معهم في بيعة العقبة الثالثة [(١)].

وبعد وصوله أصبحت أرض المدينة المنورة أرض الدولة الإسلامية ، وحدّها المكاني ثم أمر المصطفى جميع من يسكن المدينة بالتآخي والتآزر ، ونادى المهاجرين والأنصار فقال «تآخوا في الله أخوين أخوين » . ثم كتب لهم الدستور الأول للدولة الإسلامية [(٢)] (الصحيفة) التي حددت المسؤوليات والقيادة...

لذلك فإن الدولة الإسلامية منذ بداية وصول القائد المؤسس للمدينة تكونت فيها جذور الدولة المتعارف عليها وهي :

**الأرض** : فأصبحت أرض المدينة ، أرض الدولة الإسلامية كبداية للدولة الكبرى .

**الشعب** : تكون من المهاجرين والأنصار ومن يسكن المدينة معهم.

---

(١) عقد الرسول في العقبة ثلاثة اجتماعات الأول والثاني لم يكتب بينهما عهد ولكن بالإتفاق الكلامي وفي الثالثة تمت البيعة كما هو معروف في كتب التاريخ (انظر وثيقة رقم ١ )

(٢) انظر لنص الصحيفة (وثيقة رقم ٢).

القيادة : وقد أجمع المسلمون دون معارضة على قيادة الرسول صلى الله عليه وسلم . وقد نصت الصحيفة على ذلك في بندها الأول ونصه «بسم الله الرحمن الرحيم هذا كتاب من محمد النبي بين المؤمنين والمسلمين من قريش ويثرب ومن تبعهم فلحق بهم وجاهد معهم ، أنهم أمة واحدة من دون الناس...».

## حدود الدولة الإسلامية :

فيما يلي نعرض بشكل موجز اتساع وامتداد دولة الإسلام من العهد النبوي الشريف حتى الدولة العثمانية والتي بسقوطها على يد العلمانيين والكفرة أصبحت الشعوب الإسلامية بلا رابط يربطها في كيان إداري سياسي واحد .

### ١- العهد النبوي (١هـ - ١١هـ)

أرض يثرب (المدينة المنورة) هي نقطة البداية لأرض الدولة الإسلامية ، وتوسعت بعد ضم أراضي بني النضير وفدك ، ثم اتسعت دولة الإسلام في عهد المصطفى صلى الله عليه وسلم بعد فتح مكة المكرمة والطائف وتبوك وأصبحت الحدود الفعلية كما يلي:

الشمال : تبوك ، ومنها انطلقت فتوحات الخلفاء فيما بعد .

الجنوب : بحر العرب .

الشرق: الخليج الاسلامي[١]

الغرب : بحر القلزم (البحر الأحمر) .

---

(١) نقصد بالخليج الإسلامي : ما يعرف لدى الغربيين وإيران (الخليج الفارسي ) . وما يعرف لدى الدول العربية (بالخليج العربي ) ولأنه بحيرة إسلامية تحيط به أرض الإسلام من كل الأطراف فإني اسميه (الخليج الإسلامي) ...

## ٢- عهد الراشدين (١١هـ - ٣٠هـ ):

أ- في خلافة أبي بكر الصديق فتح الشام والعراق .

ب- في خلافة عمر تم الفتح الكامل للشام والعراق ، ومصر وبعض فارس .

ج- في عهد عثمان تم فتح فارس ، وانهزم الروم في موقعة ذات الصواري . حتى أصبح البحر المتوسط بحيرة إسلامية .

د-في عهد الإمام علي توقفت الفتوحات بسبب الفتنة .

وقد توسعت الدولة في هذا العهد الراشدي مساحياً حتى بلغت في أوربا (٣٫٧٠٠٫٠٠٠ ميل) وفي الهند وباكستان (١٫٣٠٠٫٠٠٠ ميل) وفي قارة استراليا (٣٫٠٠٠٫٠٠٠ ميل):(١) .

## ٣- الدولة الأموية :

اتسعت رقعة الدولة الإسلامية في هذا العهد وخاصة في عهد الوليد بن عبدالملك حيث تم فتح اسبانيا (الأندلس) وجميع بلاد المغرب ... حتى عبر جبال البرانس إلى داخل فرنسا (٢) حيث وقعت معركة بلاط الشهداء مع الصليبيين الذين انتصروا على قائد المسلمين عبدالرحمن الغافقي أما في الجهة الشرقية في هذا العهد فقد امتدت الفتوحات إلى بعض مناطق الهند.

---

(١) محمد حميدالله ص ٤٩٨ .

(٢) تقع جبال البرانس على الحدود بين اسبانيا وفرنسا .

## ٤- الدولة العباسية :

أيضا اتسعت حدود الدولة الإسلامية في هذا العهد حتى اشتملت على معظم البقاع المشهورة بالحضارات في ذلك العهد وأصبحت تشمل ما يلي: العراق، والشام ، وفارس ، وافريقيا ، ومصر، والجزيرة العربية بكاملها، وإسبانيا ، وأجزاء كثيرة من شبه القارة الهندية .

## ٥- الدولة العثمانية :

توجت الدولة العثمانية توسعها بالإضافة إلى ما سبقها من العهود - بفتح القسطنطينية على محمد الفاتح وبعض الجزرالمنتشرة في البحرالمتوسط كجزيرة قبرص .

إن توسع الدولة الاسلامية في عهدها الأول النبوي والراشدي يعتبر - بمقاييس العصر - أمراً لا بد أن وراءه يداً قوية عليمة خبيرة ، لأنه في هذين العهدين سقطت حضارات طالما سادت وتزعمت من يعاصرها من الأمم الصغيرة أو الكبيرة . ونعني حضارة الفرس والروم . ومع ذلك سادت وبادت ؛ لأن اللّه تبارك وتعالى أراد لكلمة التوحيد ( لا إله إلا اللّه محمد رسول الله ) أن تعلو ولا يُعلى عليها . وقد تحقق ذلك للمسلمين وسادوا الأمم التي سادت .

وما سبق من تطور وتوسع في حضارة الإسلام ودولته ما كان ليكون في ظل الفوضى وعدم التنظيم .

لذلك نقول إن الإدارة الإسلامية لها دور رائد في تكوين دولة الإسلام . وفيما يلي من أجزاء الكتاب سنرى حقائق ذلك .

## وظائف الدولة الإسلامية :

كتب الكثير حول وظائف الدولة الإسلامية من المفكرين المسلمين ، وفي مقدمة هؤلاء الإمام ابن تيمية : وابن خلدون ، والماوردي ، والغزالي وغيرهم من القدامى .

أما من المعاصرين فهناك الكثير ممن تطرق لموضوع الحكم والدولة والأمامة والخلافة في الإسلام . ولعل كتب الإمام أبي الأعلى المودودي (رحمه الله ) في هذا المجال تعتبر من أعمق الكتابات وأسلمها فكرا . وكذلك ما كتبه الأستاذ محمد أسد في كتابه منهاج الإسلام في الحكم .

وكتاب "معالم الدولة في الإسلام" للدكتور محمد سلام مدكور .

وكتب الأستاذ محمد ضياء الدين الريس وخاصة كتابه النظريات السياسية الإسلامية ، وكتاب الأستاذ محمد كرد علي «الإسلام والحضارة العربية » .

وكذلك الدراسات القيمة التي أعدها الأستاذ محمد المبارك في موضوع النظم الإسلامية ، والدراسات القيمة التي أعدها عن فكر الإمام ابن تيمية .

وعلى وظائف الدولة الإسلامية سوف نستشهد بما ذكره الأستاذ محمد المبارك (١) بتلخيص ، حيث ذكر أن هذه الوظائف يمارسها رئيس الدولة مباشرة بنفسه أو بواسطة وزرائه وعماله وقضاته كل في تخصصه وهي :

١- تأمين الأمن الداخلي والدفاع الخارجي .

٢- الوظيفة القضائية وتشمل إقامة العدل ، بإنصاف المظلوم ، ومنع الإعتداء والظلم ، ومعاقبة الجناة .

---

(١) محمد المبارك نظام الإسلام - الحكم والدولة دار الفكر بيروت والقاهرة ط ٢ ١٣٩٥ ص ٨٦

٣- الوظيفة المالية والإقتصادية : وتشمل الموارد والمصروفات والنفقات.

٤- الوظيفة العقائدية الأخلاقية : بحماية الإسلام في عقائده، وأخلاقه ، وذلك بنشر الدعوة للإسلام ، ومنع ما يعارض أسس هذه الدعوة ، وما قد يحدث من انحرافات .

٥- الجهاد : الذي هدفه في الإسلام:

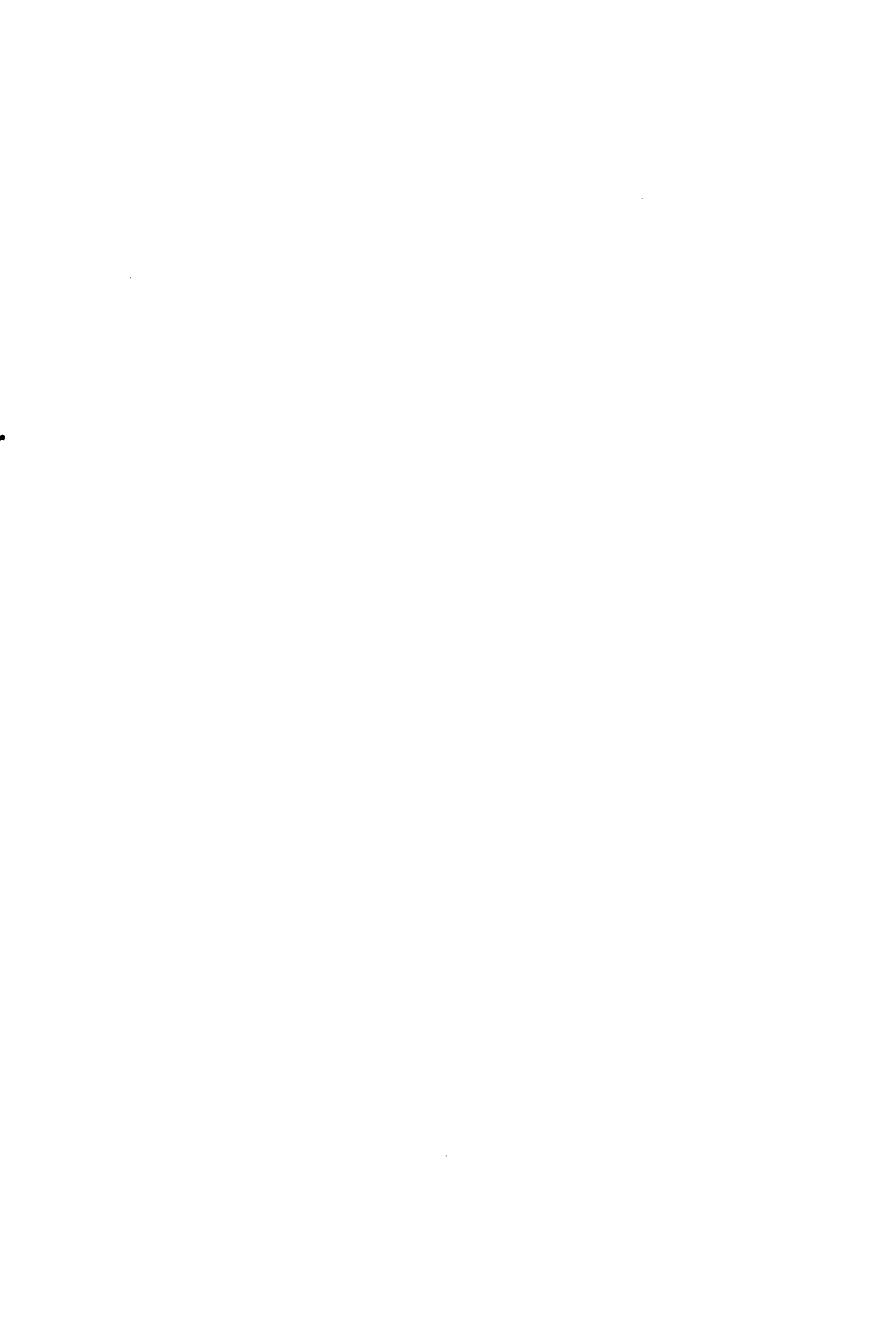
أ- حماية نشر الدعوة ب- منع الظلم بإقامة العدل ومنع الإستعباد بتحرير بني الإنسان . وقد جعل الإمام ابن تيمية غاية الجهاد «أن يكون الدين كله لله ، وأن تكون كلمة الله هي العليا فمن منع هذا قوتل » .

٦- تولية من يقومون بوظائف الدولة وشؤونها من أهل الكفاية والأمانة[1] واستنستج ابن تيمية شروط التوظيف من قوله تعالى : «إن خير من أستأجرت القوي الأمين » فاعتبر الأمانة والقوة الشرطين الأساسيين للوظيفة العامة.

تلك الوظائف التي على إدارة الدولة الإسلامية رعايتها وإنفاذها كما نصت على ذلك آيات القرآن الكريم ، وسنة الرسول العظيم حتى يتحقق الخير والطمأنينة ، والسلامة والسلام لكل من يعيش داخل حدود هذه الدولة ، وتحت لواء لا إله الا الله محمد رسول الله » .

---

(١) د. صالح أحمد العلى ، الدولة في عهد الرسول ( ص) ،المجلد الأول (مطبعة المجمع العلمي العراقي : ١٩٨٨م ) ص ٩٦ - ١١٢.



# السُّلطات الثلاث في الإسلام (*)

## تمهيد:

الإسلام منذ إشراقة نوره وهو يمثل الدين والدولة ، والرسول الكريم قد أرسى ووضع قواعد الدولة دينية وسياسية . وقد اعترف بذلك كل من درس نشأة الدولة الإسلامية من العلماء المسلمين وغيرهم .

وقد أورد د. الريس بعض اعترافات المستشرقين ( ص ٢٨ ، ٢٩) ومنهما ما قله د. فتزجرالد : (ليس الإسلام ديناً فحسب ولكنه نظام سياسي أيضاً) ويقول د. شاخت « على أن الإسلام يعني أكثر من دين : إنه يمثل أيضاً نظريات قانونية وسياسية وجملة القول إنه نظام كامل من الثقافة يشمل الدين والدولة معا» ويقول توماس أرنولد : « كان النبي في نفس الوقت ، رئيسا للدين ورئيسا للدولة » .

---

(*) يمكن الرجوع في هذا الموضوع الى المراجع التي تبحث نظم الحكم ومنها :

١- د. سليمان الطماوي «السلطات الثلاث ...» ط ٦ . مطبعة عين شمس القاهرة ١٩٨٦م.

٢- عبدالوهاب خلاف «السلطات الثلاث في الإسلام ...» دار آفاق الغد . القاهرة . ١٤٠٠هـ .

٣- د. محمد سلام مدكور «معالم الدولة الإسلامية » مكتبة الفلاح الكويت : ١٤٠٣هـ .

٤- ظافر القاسمي «نظام الحكم في الشريعة والتاريخ الإسلامي» ط٣ جزءان دار النفائس بيروت ١٤٠٠هـ .

٥- د. محمد ضياء الدين الريس «النظريات السياسية الإسلامية » ط٧ مكتبة دار التراث القاهرة ١٩٧٩م .

٦- الماوردي «الأحكام السلطانية» .

٧- ابن تيمية «السياسة الشرعية في اصلاح الراعي والرعية» وغيرها من المراجع.

والمسلم وهو يطلع على اعترافات أمثال هؤلاء يعني الإستشهاد بقول العدو قبل الصديق ، وإلا فنحن ولله الحمد وبدراسة فكرنا الإسلامي من مصادره الأصيلة نعلم علم اليقين أن الإسلام دين ودولة ، وأن الله قد أظهر دينه وأسقط إمبراطوريات الظلم والكفر من رومانية ، وبيزنطية أو فارسية ، لتعلو كلمة الحق بقيام دولة الإسلام دولة الدين والسياسة .ولعل ما كتبه بعض أبناء الإسلام [1] من أن الإسلام دين بلا دولة ، وعبادة بلا معاملات ، كان من ورائه أغراض دنيوية مصلحية (على قاعدة خالف تعرف) ، أو إنحراف فكري بسبب التوسع في الثقافة الغربية ، وعدم التحصن بالثقافة الإسلامية الصحيحة .

يقول أحدهم [2] : « ... ومن هنا يصبح منطق رجل الدين غير مستساغ

---

(١) مقتطف من محاضرة للكاتب بالقاعدة الجوية بخميس مشيط ١٤٠٥هـ . بعنوان (الغزو الفكري) ونعني بذلك كتاب «علي عبدالرازق ، « الإسلام وأصول الحكم» والذي أنكر فيه أن الدين الإسلامي دين وسياسة أو حكم . وقد صدر حكم بفصل مؤلفه من القضاء الشرعي كما رد عليه كثير من العلماء أشهرهم الرد والنقد العلمي للأستاذ العلامة (المرحوم) السيد محمد الطاهر بن عاشور مفتي المالكية بتونس وقد صدر في شكل كتيب صغير من مطبوعات المطبعة السلفية عام ١٣٤٤هـ .

وكذلك رد عليه د. ممدوح حقي على شكل نقد وتعليق ، بيروت دار مكتبة الحياة . وكذلك رد عليه د. محمد ضياء الدين الريس «نقد كتاب الإسلام وأصول الحكم » منشورات العصر الحديث بيروت ١٣٩٣هـ .

(٢) ونعني بذلك «خالد محمد خالد» وما أثاره في كتابه . «من هنا نبدأ ط ١٢» دار الكتاب العربي بيروت : ١٣٩٤هـ ، ص ٢٠٥ .

ملحوظة: يراجع الفصل الرابع من الجزء الرابع لكتاب مصطفى صبري «موقف العقل والعلم والعالم من رب العالمين وعباده المرسلين » دار احياء التراث العربي ط ٢ بيروت ، ١٤٠١هـ ص ٢٨١ حول عدم جواز فصل الدين عن السياسة في الإسلام والمؤلف هو شيخ الإسلام في الدولة العثمانية سابقا .

ولا مقبول، إذا هو طالب بالدولة ليخدم الدين وينشر مبادئه » .

ولعلي أجيب على استفساره ( ص ٢٠٤) إذ يقول : وإذن فهل يستطيع رجل الدين ان يصير رجل دولة ؟ الجواب نعم كل علماء الدين يمثلون الدولة فهم قادة الرأي ، وهم أهل الحسبة ، وهم النقباء ، وأهل الشورى بل دولة الإسلام هي دولة العلماء والحكماء ، وعلم الدين والفقه هو الأصل في الشريعة الإسلامية، ودولة عليه الصلاة والسلام الرسول في حياته خير مثل فهو رجل الدين والدولة ، والخلفاء ساروا على نفس الخط والتوجه في رئاستهم للسلطات كما سنرى بعد قليل[1] .

إذاً علماء الدين في الإسلام لهم قيمتهم وبخاصة أهل القرآن . روى البخاري عن ابن عباس رضي اللّه عنهما قال : «كان القُرّاءُ (للقرآن) أصحاب مجلس عمر رضي اللّه عنه ومشاورته كهولاً وشباناً».

والسلطات الثلاث لها جذور في أصل فكرنا الإسلامي ، ولعل تتبع آيات القرآن الكريم والأحاديث الشريفه تمكن الباحث أن يرى الكثير من الآيات والأحاديث الدالة على السلطات الثلاث مجتمعة أو منفردة . كما أن هدف السلطات في الإسلام واضح ، وهو حماية الحقوق من عبث العابثين .

يقول د. مدكور[2] : «وكذلك السلطات الثلاث قد استنبطها بعض المفسرين

---

(١) بعد صدور الطبعة الأولى من كتابي هذا عام ١٤٠٧هـ .
اطلعت على كتاب الأستاذ خالد محمد خالد الذي بعنوان "الدولة في الإسلام" القاهره ، دار ثابت ١٤٠١هـ. حيث اثبت فيه خطأه ثم عودته للرأي الصحيح وإلى الحق .
فقد ذكر ص ١٦ « والآن وفي ضوء اقتناعي بأن الإسلام «دين ودولة» كما أوضح الأخطاء التي وقع فيها وجعلته يفصل الدين عن الدولة .

(٢) د. محمد سلام مدكور مرجع سابق ، ص ٣٠٦

من قول الله سبحانه {يا أيها الذين آمنوا أطيعوا الله وأطيعوا الرسول وأولي الأمر منكم فإن تنازعتم في شيء فردوه إلى الله والرسول» .

فالآية مبينة لأصول الدين وشريعته ، والحكومة الإسلامية . فمصادر التشريع : القرآن ، والسنة ، وإجماع أهل الحل والعقد ، كما أوضحت الهيئة التي تعرض عليها المسائل المتنازع فيها لينظروا فيها على ضوء ما في الكتاب والسنة .

وانتهى إلى قوله : وبذلك تكون الدولة الإسلامية مكونة من جماعة تبين الأحكام الشرعية وهي التي تسمى حالياً بالهيئة التشريعية ، وجماعة تطبق حكم الشرع بين المتخاصمين وهي الهيئة القضائية ، وجماعة تقوم على تنفيذ الأحكام وسياسة الأمور في الدولة وهي السلطة التنفيذية» .

وعلى ذلك فالسلطات الثلاث لها ركنها ومكانها في ديننا العظيم ، وإن السلطة التشريعية : لوضع النظم والتشريعات الخيرة للأمة .

والسلطة القضائية : لرفع ميزان العدل والعمل به بين الناس دون تفرقة والسلطة التنفيذية : لتنفيذ النظم والأحكام وتطبيقها على الجميع .

كما يؤكد ذلك د. الطماوي ( ص ٣٧٥) بقوله : «ولكن الحقيقة المسلم بها أن الدولة العربية الأولى قد عرفت ثلاث وظائف متميزة هي التشريع ، والتنفيذ والقضاء» . والدكتور الطماوي وقع فيما وقع فيه غيره من تسمية خاطئة للدولة الإسلامية باسم «الدولة العربية الأولى » ولعل ذلك نتيجة الموجه القومية التي ظهرت بعد سقوط الخلافة العثمانية وركبها من ركبها حتى غرقوا وأغرقوا معهم شعوبهم.

## أولا : السلطة التشريعية :

كما أشرنا أنها الجهاز الإداري المختص بوضع القواعد والنظم ورسم

التشريعات للدولة .

وتعريفها في العرف القانوني كما يشير إلى ذلك د. مدكور [1]«هي الهيئة المختارة من أفراد الأمة والمختصة أصلاً بعمل القوانين، وتقوم مع ذلك بالإشراف على أعمال السلطة التنفيذية ...». كما يشير إلى وظائف ثلاث تقوم بها السلطة التشريعية [2]:

١- سن القوانين التي تحتاج إليها الدولة وهذه تسمى بالوظيفة التشريعية .

٢- مراقبة أموال الدولة فتوافق على ما يفرض من ضرائب، وتشرف على جبايتها ومصارفها ومناقشة الميزانية من كل جوانبها. وتسمى هذه بالوظيفة المالية .

٣- مراقبة السلطة التنفيذية ، ومدى احترامها لتنفيذ القوانين والأحكام وهذه تسمى بالوظيفة السياسية .

ويضيف الأستاذ محمد المبارك توضيحاً لهذه السلطة فيقول[3] :

«تتمثل هذه السلطة في الدول الحديثة غير الإسلامية في مجلس يسمى النواب ، أو مجلس الشعب ، أو المجلس الوطني . وتقوم بوظيفة التشريع أو إصدار القوانين والنظم، كما تقوم ببعض الأمور التي هي في الأصل تنفيذية، كالموافقة على الوزارة، والمصادقة على المعاهدات ، وإعلان الحرب وما

---

(١) د. مدكور مرجع سابق ص ٣٠٧ .

(٢) د. مدكور ص ٣٠٧ ومنقول عن كتاب د. محمد النبهان «نظم الحكم في الإسلام» ص ٤١٠ .

(٣) محمد المبارك : «نظام الإسلام – الحكم والدولة» دار الفكر بيروت ١٣٩٥هـ ص ٨٢ .

شابه ذلك » وقد علق الاستاذ المبارك على ما ذكره بشأن تداخل الاختصاص في المفهوم غير الإسلامي للسطلة التشريعية .

ومن الناحية العملية فالسلطة التشريعية (التشريع) في العهد النبوي الشريف كان مصدره القرآن الكريم الذي كان ينزل على النبي فيوجهه للدعوة ، ومن ثم لبناء الدولة ، وتكوين الأمة الإسلامية وكانت (السنة النبوية ) أقواله ، وأفعاله ، وإقراره للأمور هي المصدر الثاني للتشريع في عهده صلى الله عليه وسلم ، فكان بذلك هو رئيس السلطة التشريعية "وكذلك رئيسا للسلطة القضائية ، والتنفيذية كما سيأتي عند الحديث عن كل سلطة من السلطتين " .

ويشير إلى ذلك الشيخ خلاف فيقول[١] : فالقانون الأساسي في الإسلام يتكون من آيات الأحكام التي جاءت في القرآن ، ومن أحاديث الأحكام التي صدرت عن الرسول . وهذا القانون تشريع عام للمسلمين كافة في كل زمان ومكان . وكل حركة تشريعية في الإسلام من أي مجتهد في أي عصر يجب ألا تخرج عن حدوده ولا تعارض نصاً من نصوصه أو أصلاً من أصوله» .

وقد سار الخلفاء الراشدون على هذا النهج ، والتزموا بالقرآن ، والسنة مصدراً لتشريعاتهم ، وقراراتهم . على أن شيئاً استجد في فترة الخلفاء ومن بعدهم وهو الحاجة إلى آراء وفتاوي للأمور التي ظهرت بعد وفاة الرسول . وهنا جاء (الاجتهاد) بأصوله المقررة وشروطه الموضوعة في الفقه الإسلامي بوصفه مصدراً ثالثا للشريعة. وكذلك القياس وبذلك عدت هذه المصادر الأربعة هي قمة التشريع وأساسه : القرآن ، والسنة، والإجماع والقياس.

---

(١) عبدالوهاب خلاف ، مرجع سابق ص ٤ .

ولعل اجتهاد الخليفة أبي بكر الصديق في قتال المرتدين خير مثل على بداية ظهور الإجتهاد بعد الرسول صلى الله عليه وسلم . وقد استمر الأمر في جعل السلطة التشريعية قائمة دائمة ، في العهود التي تلت الخلافة الراشدة كالدولة الأموية والعباسية والعثمانية(١) حتى سقطت الخلافة على يد العلمانيين والماسونيين(٢) ، من أبناء القردة والخنازير .

## ثانيا : السلطة القضائية :

وهي الجهاز الإداري الثاني في الإدارة الإسلامية للدولة ، ومهتمها رفع ميزان العدل ، والعمل به بين جميع المواطنين دون تفرقة.

والقضاء كما يعرفه الفقهاء(٣) :«قول ملزم يصدر عن ولاية عامة» أو كما يقول ابن فرحون(٤): «الإخبار عن حكم شرعي على سبيل الإلزام» أو كما يعـرفه ابن خلدون(٥) «الفصل بين الناس في الخصومات حسماً للتداعي وقطعاً للتنازع إلا أنه بالأحكام الشرعية المتلقاة من الكتاب والسنة » .

---

(١) د. مدكور مرجع سابق ص ٣١٥ - ٣١٦ .

(٢) يراجع :

أ- مصطفى محمد «الحركة الإسلامية الحديثة في تركيا» الطبعة الأولى بالمانيا الغربيه ١٤٠٤هـ .

ب- محمد فريد بك المحامي «تاريخ الدولة العثمانية» ط ٢ ، تحقيق د. احسان حقي . دار النفائس بيروت ١٤٠٣هـ.

ج- مصطفى صبري مرجع سابق .

(٣) ، (٤) ، (٥) د. مدكور ص ٣٢٥ .

وحسن بن عبدالله آل الشيخ «التنظيم القضائي في المملكه العربيه السعودية » تهامة - جدة ١٤٠٣هـ ص ١٦ .

ومن التعريفات السابقة نجد أن السلطة القضائية هي جهاز إداري يصدر أحكاماً معتمدة على أحكام القرآن والسنة ، من أجل استقامة الأمور ، واستتاب الأحوال عن طريق العدل بين المتخاصمين ، وإعطاء الحق لأهله . وفي الغالب يتم التراضي من الأطراف المتنازعة أو المختلفة ؛ لأن وصولهم إلى القاضي يعني عدم تمكنهم من حل خلافهم فيما بينهم ، وأن القضاء لديه الحل الشرعي الذي يرضي الجميع . والتاريخ يسجل أن القضاء (النزيه) هو القضاء المستقل عن سلطة الدولة التنفيذية ، والذي لا يسيطر عليه رأي أو هوى الحاكم ، بل حكم الله ورسوله هو المسيطر على السلطة القضائية .

ويؤكد هذا المعنى الاستاذ المبارك[1] فيقول : «وحصانة القضاة ، وبالتالي استقلال السلطة القضائية مبدأ معروف في الإسلام ، وعند علماء الإسلام . فقد ذكر أبو يعلى في كتابه الأحكام السلطانية ذلك في أكثر من موضع » ومن ذلك قوله [2] «ولو مات الإمام لم ينعزل قضاته ، وقيل لا ينعزلون لأنه ناظر للمسلمين لا لمن ولاه ، ولهذا لو أراد عزله لم يملك ذلك »[3].

وهذا الأمر يعني أن السلطة القضائية أمرها عظيم ، وتوليها يوجب المخافة من الله، لذلك قال المصطفى «القضاة ثلاثة واحد في الجنة واثنان في النار فأما الذي في الجنة فرجل عرف الحق وقضى به ، ورجل عرف الحق فجار في الحكم فهو في النار ، ورجل قضى للناس على جهل فهو في النار».

---

(١) ، (٢) المبارك ، مرجع سابق ص ٨٤ .

(٣) ويقول ذلك الماوردي في أحكامه السلطانية .

لذلك نجد أن مناصب السلطة القضائية (القضاء) يفر منها الكثير من الأتقياء الصالحين ، خوفاً من الزلل والخطأ الذي قد يوجب النار . وقد تولى الرسول عليه الصلاة والسلام هذا المنصب ، فكان هو رئيس السلطة القضائية في فترة حياته ، فقد كان يحكم بين الناس بالعدل ، معتمداً على ما أنزله الله عليه من الأحكام ، أو أحكام يصدرها من واقع الحياة يؤيده الله عليها (وما ينطق عن الهوى إن هو إلا وحي يوحى ) كما استخدم الرسول بعض الصحابة للقيام بالقضاء في المدن البعيدة عن مقره الإداري بالمدينة ، ولعل المقابلة التي أجراها المصطفى مع معاذ بن جبل عندما أراد أن يرسله قاضياً لليمن خير دليل على حسن الإختيار للقضاء :

الرسول : بماذا تحكم يا معاذ .

معـــاذ : بكتاب الله.

الرسول : فإذا لم تجد نصاً من كتاب الله .

معـــاذ : بسنة رسول الله .

الرسول : فإذا لم تجد نصاً من سنة رسول الله .

معـــاذ : اجتهد رأيي ولا آلو (ولا أتردد) .

الرسول : الحمدلله الذي وفق رسول رسول الله لما يحبه الله ويرضاه .

وقد أرسله لليمن بعد هذه المقابلة والنجاح فيها .

كما استمرت السلطة القضائية برئاسة الصديق أبي بكر مع تعيينه لهذه السلطة الكثير من الصحابة كعمر رضي الله عنه الذي يسجل لنا التاريخ أنه استمر قاضيا في عهد الصديق سنتين ، لم يأته متخاصمان ؛ وذلك دليل الإستقرار والرضا بين الناس في حل مشاكلهم فيما بينهم ، ولعل حزم عمر رضي الله عنه له تأثير في ذلك .

ولكن السلطة القضائية في عهد عمر[1] انفصلت عن السلطة التنفيذية بسبب توسع الدولة الإسلامية مما جعل عمر يعين قضاة لكل إقليم ، أو يفوض ذلك للولاة كما حصل لوالي عمر على مصر عمرو بن العاص ، حيث ولي القضاء المصري عثمان بن قيس بن أبي العاص . كما أن خطاب عمر إلى أبي موسى الأشعري[2] يعد أول دستور لسلوك القاضي مما يصدق على القضاة في كل عصر وأوان[3] .

واستمرت السلطة القضائية في عهد عثمان كما كانت في عهد عمر . وزاد عثمان بتخصيص مقر خاص (دار قضاء) للقضاة للجلوس فيها والحكم بين الناس .

وفي خلافة الإمام علي سارت السلطة القضائية على نفس التوجه ، ولعل الرسالة المشهورة التي وجهها الإمام علي إلى واليه على مصر الأشتر النخعي[4] تدل على ما للإسلام من فكر قيم في السلطة القضائية ، بل وفكر إداري في كل نواحي العمليات الإدارية التي سبق الحديث عنها سواء (التخطيط أو التنظيم أو التوجيه ، أو الرقابة).

---

(١) للمزيد من التفصيل ينظر إلى د. مدكور ص ٣٣٤ – ٣٤٢.

(٢) انظر نص الخطاب في الماوردي «الأحكام السلطانية» ص ٧١ ، ٧٢ والقلقشندي ج ١٠ ص ١٩٣ . وفي هذا الكتاب (وثيقة رقم ٢١).

(٣) د. الطماوي ، السلطات الثلاث ، مرجع سابق ص ٤٨٥ .

(٤) أنظر (الوثيقة ٣٣) ويراجع :

أ- د. أبو ركبة ود. أبو غنمية ، مرجع سابق ص ٦٩ – ٧٩ . والقلقشندي ج ١٠ ص ١٢. ونهج البلاغة شرح محمد عبده ص ٨٢ .

ب- السيد عبدالمحسن فضل الله «نظرية الحكم والإدارة في عهد الإمام علي عليه السلام للأشتر » ط ٢ بيروت : دار التعارف للمطبوعات – ١٩٨٣م .

وتطورت السلطة القضائية في العهد الأموي بتطور الإتصال والإحتكاك والتجربة . والشيء الذي استمر هو تعيين الخليفة لقضاء العاصمة . وما عداهم في الأمصار يوكل إلى ولاته . وفي عهد معاوية تم أول تسجيل لأحكام القضاء في سجلات بعد أن تنكر متخاصمان لحكم القاضي ، فأعاد الحكم وسجله في سجل ، وبتوقيع الطرفين المتخاصمين . أما في العصر العباسي فقد ظهر الإجتهاد والمذاهب الإسلامية[١] «في العهد العباسي تطور النظام القضائي بسبب تطور الحياة وظهور المذاهب الفقهية ، وتدوين الفتاوي والأحكام والمجموعات الفقهية ، وظهور علم أصول الفقه ، وإتساع النشاط العلمي » وقد اتسعت مهام القاضي بسبب ذلك وظهر منصب قاضي القضاة بل ومنصب أقضى القضاة الذي تسمى به العالم الماوردي المشهور.

وفي الدولة العثمانية تطور وضع السلطة القضائية ، واتسعت مسؤلياتها ، ولكنها بعد فترة أدبرت وخاصة في فترة ضعف الدولة وقبل سقوطها حيث منحت الطوائف غير الإسلامية امتيازات قضائية حتى قوي هذا الامتياز وظهر قضاء ملي طائفي بجانب القضاء الإسلامي[٢] مما ساعد على إضعاف الدولة وتدخل القناصل الأجانب في أمورها الداخلية بحجة حماية أفراد كل ملة وطائفة[٣].

---

(١) د. مدكور ص ٣٣٩ .

(٢) د. مدكور ص ٣٤١ – ٣٤٢ .

(٣) تراجع بعض فصول كتاب (الشيخ مصطفى صبري ) حول الموضوع فيه معلومات متفرقة في الأجزاء الأربعة (مرجع سابق ).

ونختم حديثنا عن السلطة القضائية في الإسلام بما يجب على متقلدي اعمال السلطة القضائية من شروط لهذا المنصب ، وذلك في مذهب أهل السنة[1] يقول الماوردي : «ولا يجوز أن يقلد القضاء إلا من تكاملت فيه شروطه وهي سبعة :

١- أن يكون رجلاً أي ذكراً بالغاً .

٢- العقل الذي يتمكن به معرفة الصحيح ، جيد الفطنة بعيداً عن السهو والغفلة.

٣- الحرية أي حراً لا رقاً .

٤- الإسلام فلا يجوز تقليد الكافر القضاء على المسلمين .

٥- العدالة : بأن يكون صادق اللهجة ظاهر الأمانة مأمونا في الرضا والغضب...

٦- السلامة في السمع والبصر . وقد جوز البعض تقليد الأصم والأعمى .

٧- عالماً بالأحكام الشرعية وأصولها والارتياض بفروعها ، وأصول الأحكام في الشرع أربعة وهي ١- الكتاب ٢- السنة ٣- علمه بتأويل السلف فيما اجتمعوا عليه واختلفوا فيه ليتبع الإجماع ويجتهد برأيه في الاختلاف ٤- علمه بالقياس .

وهدفي من ذكر هذه الشروط يعود إلى تأكيدي لقيمة القاضي للقضاء في السلطة القضائية الإسلامية ، وأن هذا المنصب الإداري المهم لا يتقلده كل من

---

(١) الماوردي ص ٦٥ ، والسيد عبدالمحسن فضل الله مرجع سابق ص ٩٢.

هب ودب من الناس ، بل له شروط مهمة لا يصل إليها إلا النابهون من ذوي البصيرة والإيمان ، حتى يتحقق بهم ومنهم وعليهم العدل الذي هو زمام الأمر .

## ثالثا : السلطة الإدارية التنفيذية :

سبق أن أشرنا إلى أن وظيفة هذه السلطة هي تنفيذ النظم ، والأحكام ، والتشريعات ، والقوانين ، والقواعد التي تضعها السلطة التشريعية ، أو تقررها السلطة القضائية . وهذا يشير إلى مدى الترابط بين السلطات الثلاث. ولعل السؤال التالي يحتاج ألى اجابة ، وهو من الذين يقومون بالتنفيذ ؟ إن الإجابة على السؤال تقتضي معرفة الجهاز الإداري وحجمه . فإن كان الجهاز المعني هو الجهاز الرئيسي في الدولة (السلطة التنفيذية للدولة) فإن أمر إدارته يقوم على وأكتاف رئيس الدولة ووزرائه كل في وزارته.

وإن كان الجهاز في مؤسسة خاصة فإن الإدارة التنفيذية لتلك المؤسسة هي التي تشرف على تنفيذ الخطة المرسومة.

وعن نوعية الرجال المنفذين في الإدارة الإسلامية يقول الشيخ خلاف [1] : « أما رجال السلطة التنفيذية فهم ولاة الأمصار ، وقواد الجيش ، وجباة الضرائب ، ورجال الشرطة ، وسائر عمال الحكومة» ولعل الشيخ خلاف أخذ هذا من الفكر القديم كالذي بسطه وشرحه الماوردي .

أما الشيخ المبارك فيشير إلى المنفذين بالمفهوم الحديث في الإدارة فيقول[2] : «وتشمل (السلطة التنفيذية) في الاصطلاح الحديث رئيس الدولة ،

---

(١) عبدالوهاب خلاف «السياسة الشرعية ...» دار الأنصار – القاهرة ١٣٩٧هـ ص ٥١ .

(٢) محمد المبارك ، مرجع سابق ص ٨٤ .

ورئيس الوزراء ، والوزراء ، وجميع موظفي الوزارات . ورئيس الدولة هو صلة الوصل بين السلطتين التشريعية والتنفيذية ».

كما يشير إلى نفس المعنى د. الطماوي حيث يقول[(١)] : «وتتبلور السلطة التنفيذية – بمعناها الحديث – في مركز الخليفة الذي جمع بين رياسة الدولة والحكومة وفقاً للإصلاحات المعاصرة ، فكان أقرب ما يكون إلى النظام الرياسي بمفهومه الحديث» .

ويوضح الدكتور الطماوي ذلك في الهامش فيقول : « ان كلاً من الخليفة ، ورئيس الدولة في النظام الرياسي ، يسود ويحكم وهو (صاحب ) السلطة التنفيذية ، وأعضاؤها يستمدون سلطتهم منه» .

ولعل مفهوم رئيس الدولة في الفكر الإداري الحديث رهن النظام القائم في كل بلد . فقد يكون رئيس الدولة ملكاً ، أو رئيس جمهورية ، أو أميراً ، أو سلطاناً ، أو غير ذلك من الألقاب الحديثه . أما في المفهوم الإسلامي فإن رئيس الدولة هو «الخليفة» المنتخب من الأمة والمبايع للرئاسة . ومع ذلك فقد يتغير اللقب فيسمى رئيسا ، أو أميراً للمؤمنين ، أو سلطانا...

وأوضح الدكتور مدكور السلطة التنفيذية والقائمين عليها بقوله[(٢)]: «يراد بالسلطة التنفيذية مجموع الموظفين الذين يقومون بتنفيذ إرادة الدولة . فتشمل رئيس الدولة وجميع أعوانه من وزراء وجميع القائمين بالأعمال العامة عدا رجال السلطتين التشريعية والقضائية».

---

(١) د. الطماوي « السلطات الثلاث ...» مرجع سابق ص ٤٠١ .

(١) د. مدكور ص ٣٧١ .

نكتفي بما أوضحناه من معنى للسلطة التنفيذيه والقائمين عليها في المفهوم الإسلامي والمفهوم العصري في الإدارة الحديثة غير الإسلامية .

ونتوجه بعد ذلك للحديث عن السلطة التنفيذية في الإدارة الإسلامية من الناحية العملية لنؤكد فيما سيأتي حقيقة ناصعة وهي أن السلطة التنفيذية قد طبقت عمليا في جميع أدوار بناء الدولة الإسلامية وفيما يلي الإيضاح :

## السلطة التنفيذية في العهد النبوي :

لعل الرجوع إلى بنود «الدستور الإسلامي » الصحيفة ((الوثيقة رقم ٢)) التي كتبها الرسول في أول قراراته الإدارية بالمدينة المنورة يُمكنّ القاريء أن يرى أن موجه هذه الرسالة للأمة هو رئيسها ، والمشرف العام على أعمال دولتها [(١)] وأنه الرئيس التنفيذي لهذه الدولة الجديدة كما أنه رئيس السلطة القضائية والسلطة التشريعية كما أشرنا إلى ذلك في مكان سابق.

فقد اتخد عليه الصلاة والسلام بل وعين في الوظائف الإدارية لدولته جميع المناصب المعروفة في الفكر الإداري الحديث فهو القائل والمنفذ لما قال[(٢)]: «وزيراي من أهل السماء : جبريل وميكائيل ، ووزيراي من أهل الأرض : أبو

---

(١) للمزيد من التفاصيل يراجع كتاب الخزاعي «تخريج الدلالات ».

ويلاحظ الباحث : قِلةَ استشهاد الباحثين والكتاب بهذا الكتاب المهم علماً أنه الأصل والأول من نوعه في موضوعه بل أن كتاب الكتاني «التراتيب الإدارية» ما هو الا نسخة مشروحة لهذا الكتاب. ولعل السبب كما أرى أن تحقيقه جاء متأخراً من قبل المجلس الأعلى للشؤون الإسلامية بالقاهرة ١٤٠١هـ . وعدم توزيعه تجارياً من قبل دور النشر التجارية ...

(٢) الخزاعي مرجع سابق ص ٣٨ .

بكر وعمر: « وقد عمل أبو بكر وعمر مع الرسول وزراء في أكثر من وظيفة...

كما عين حذيفة بن اليمان صاحب سره ، لقربه منه ، وثقته به ، وعلو منزلته عنده[1]؛ كما اتخذ الآذان ، والحاجب ، والبواب[2] وعين الولاة على الأقاليم كاليمن ، والبحرين ، والطائف ، ومكة...

كما عين جميع أنواع الكتاب[3] للوظائف التي احتاجتها دولته الإسلامية ومنهم كتاب ، الرسائل و والإقطاع وكتاب العهود والصلح ، بالإضافة إلى الفئة المباركة من الكتاب الخاصين المعروفين «بكتاب الوحي» .

كما وضع أميراً للحج . وإن أول من أقام في المسلمين للحج عتّاب بن أسيد سنة ثمان ، ثم أبو بكر سنة تسع ، وحج الرسول سنة عشر[4] ، ولا ننسى ذكر سفرائه ، ورسله للملوك ، والأباطرة ، وكتبه إليهم بلغتهم بعد أن اتقنها زيد بن ثابت .

عين عمالا على الزكاة ، وعين «المستوفى» وهو الذي يقبض المال من العمال، ويأتي به إلى الرسول . وكان منهم علي حيث ذهب لليمن ، ونجران وعاد بالمال[5].

ومما سبق نجد أن المصطفى قد تولى السلطة التنفيذية لدولته ، كما تولى السلطات الأخرى موجها ، ومدبراً ، لسياستها الداخلية ، والخارجية .

---

(١، ٢، ٣، ٤، ٥،) الخزاعي مرجع سابق ، ص ٤٧ ، ص ٤٩-٥٣ ، ص ١٥٩ ، ص ١٤٤ ص ٥٨٠ .

## السلطة التنفيذية في العهد الراشدي :

بعد انتقال المصطفى إلى الرفيق الأعلى جاء الخليفة أبو بكر بعد اجتماع السقيفة ، وقد أمسك بزمام الدولة وساسها على نفس السياسة المحمدية في جميع سلطاتها. أما في السلطة التنفيذية بعد اجماع الصحابة على توليته قرب إليه الفضلاء من أصحابه ليكونوا وزراءه الذين يشدون أزره وعضده ويساعدونه في تحمل إدارة الدولة وفي مقدمتهم عمر وعثمان وعلي . ولعل التوفيق الذي حالفه في إخماد الردة من أكبر عوامل سلطته التنفيذية حيث أعد الجيوش ، وأمر الأمراء وسيرها لقتال المرتدين حتى أخمد الفتنة الأولى في الإسلام بعد وفاة المصطفى عليه الصلاة والسلام. وقبل وفاته رشح الصديق للخلافة عمر بن الخطاب الذي قبلته الأمة ، وبايعته خليفة عليها بعد مبايعة أهل الحل والعقد (رئيسا) وقد تولى الأمر بما عرف عنه من الحزم والشدة فأصبح رئيسا للدولة . وفي عهده اتسعت الرقعة وكثر الاتباع كما سير الجيوش بصفته رئيسا للدولة أو رئيسا للسلطلة التنفيذية . وقد فتح الله له مصر والشام والعراق وغيرها من الأصقاع ، وكذلك انتقلت السلطة التنفيذيه إلى الخليفتين الراشدين عثمان وعلي بعد تولي كل منهما أمور ورئاسة الدولة الإسلامية ، فقام كل منهما بما استطاع من نشر للاسلام وتوسيع رقعته وإعلاء رايته.

وقد بقيت السلطة التنفيذية تحت إمرة الخليفة أو رئيس الدولة طوال القرون الثلاثة الهجرية الأولى [1] – باستثناء فترة النزاع بين علي ومعاوية رضي الله عنهما – حتى تغير الحال وتفرق المسلمون في المغرب (الدولة الفاطمية) والدولة

---

(١) د. مدكور ، ص ٣٨٠ .

الأموية في الأندلس ، كما انقسمت الدولة العباسية إلى دويلات . وقد ذكر الشيخ خلاف بعض الأسس التي قامت عليها السلطة التنفيذية في العهد الراشدي نلخصها فيما يلي بتصرف[1] :

الأساس الأول: اعتمدت السلطة التنفيذية على نظرية الخلافة وسلطان الخليفة ... (الذي ) كان من حقه أن يتولى كل أعمال الدولة وينفذ أي نظام يراه كفيلاً بتنفيذ ما عاهد الأمة عليه عند بيعته... فكل عمال الدولة نواب عنه ، وتعيينهم وعزلهم والإشراف عليهم من حقه هو لأنهم وكلاء عنه.

الأساس الثاني: الشورى : كان الخليفة ... يرجع إلى أولي الرأي في المسجد بعد دعوتهم . وقد كانت لعمر شورى خاصة كعثمان وعلي وشورى عامة يدعى إليها الجميع في المسجد.

الأساس الثالث: كان أكثر الولاة مطلقي الحرية في ولاياتهم فلم تكن الحكومة مركزية ، فهناك عمرو بن العاص في مصر، ومعاوية في الشام ، وسعد بن أبي وقاص في العراق... يعملون لما فيه مصلحة ولايتهم تحت إشراف الخليفة.

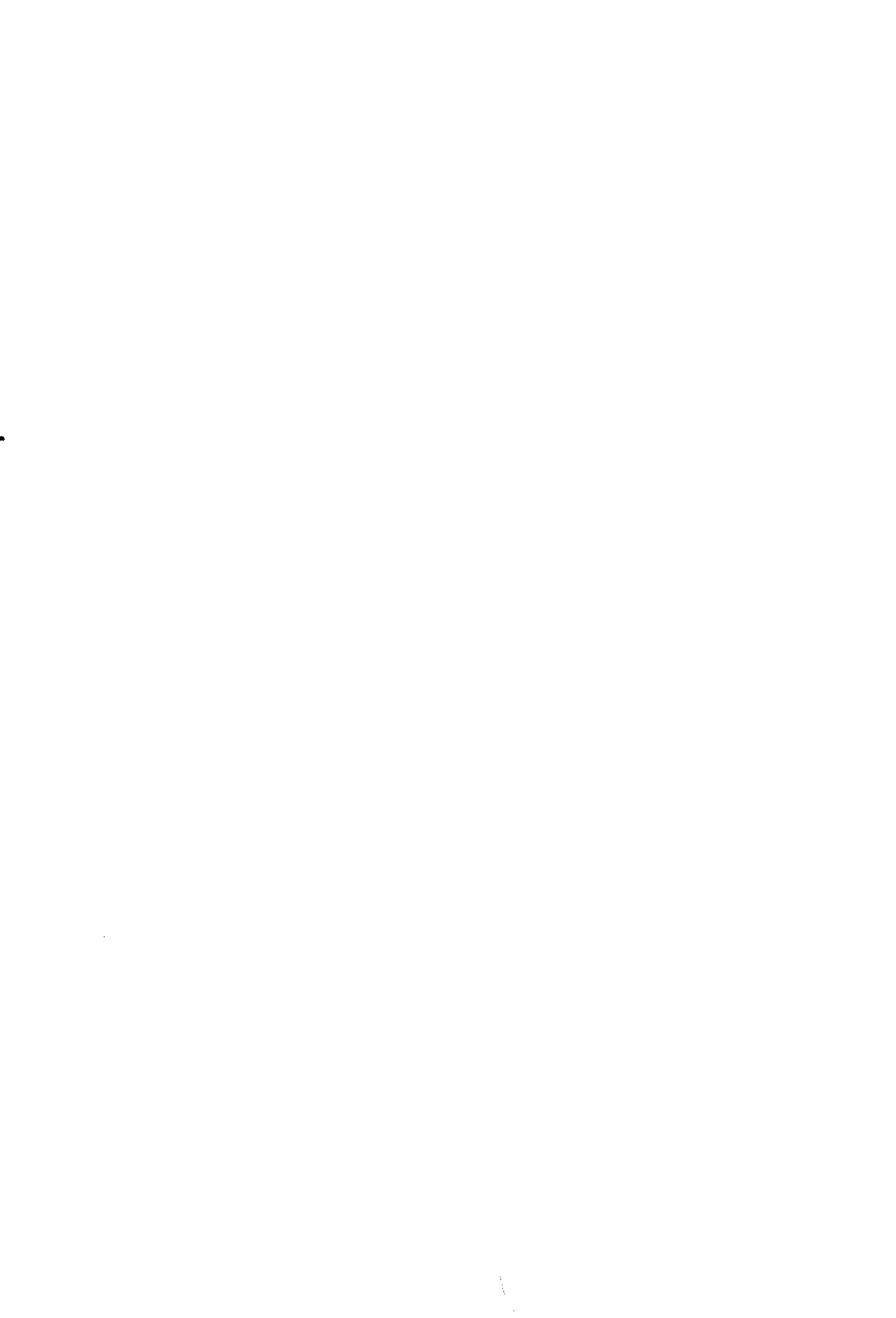
الأساس الرابع: العناية باختيار الولاة والعمال ، فلم يعين إلا الأكفاء والأقدار ، ولم يصدر الاختيار عن مجاملة أو محاباة.

---

(١) عبدالوهاب خلاف «السلطات الثلاث في الإسلام» ص ٥٩-٦٧.

على هذه الأسس اعتمدت الأعمال الادارية في عهد الخلفاء وقد نجحوا ونجوا إلى مرضاة الله .

إن الحديث عن السلطات الثلاث في الإدارة الإسلامية واسع ومتشعب ، ونكتفي بما يسر الله لنا من إيضاحه وتقريبه للقاريء، ولأننا مهما كتبنا فلن نعطي الموضوع حقه كاملاً .





## الفصل العاشر

# رياسة الدولة الاسلامية

# الخلافة

- تعريف.
- شروط تعيين رئيس الدولة.
- واجبات رئيس الدولة.
- حقوق رئيس الدولة على الرعية.
- وظيفة الولاة.
- الوزارة : أقسامها... واجباتها.
- وظيفة الإمارة على البلاد وأقسامها.
- وظيفة الإمارة على الجهاد.

# رِيَاسَــــة الدَّولَــــة الإسْــلاميَّة

## الخــلافَـة

الخلافة أو رياسة الدولة أكبر منصب إداري في الدولة الإسلامية ، والخليفة بذلك رئيس للسلطة التنفيذية والتشريعية والقضائية (١) وعليه – بعد الله – تعتمد الأمة في اتخاذ القرارات الهادفة والمصيرية .

وسوف نكتفي بالتطرق للجوانب المهمة في الموضوع ، وإلا فقد كتبت كتب ووضعت رسائل ، في موضوع الخلافة والخليفة ... ولعل معظم من كتب في هذا الموضوع قد اعتمد على ما كتبه الماوردي ، لذلك فسوف يكون الماوردي مرجعنا الأساسي في هذا الموضوع.

بعد وفاة المصطفى عليه السلام تولى الخلافة أبو بكر الصديق بصفته خليفة لرسول الله ، وذلك في اجتماع السقيفة وبرضا المهاجرين والأنصار ، من أهل الحل والعقد ، ثم تمت له البيعة في المسجد من عامة المسلمين ، أما عمر فقد رشحه للأمر الخليفة الأول فقال الجميع : «سمعنا وأطعنا» ثم أخذت البيعة العامة له في المسجد . وقبل استشهاده ترك الأمر لستة من الصحابة يختارون أحدهم ، وقد تم ذلك باختيار عثمان رضي الله عنه خليفة للمسلمين . وبعد استشهاده تم اختيار علي بن أبي طالب رضي الله عنه خليفة ، وتمت له

---

(١) يلاحظ أن ما نقصده من إشراف الخليفة على السلطة التشريعية والقضائية هو مشاورتها وأخذ رأيها وموافقتها في بعض القرارات والأحكام وهذا رهن ما ينص عليه دستور الدولة ومدى إشراف الخليفة ...

البيعة من أهل الحل والعقد ، ثم البيعة في المسجد لأنه قال[1] : «إن بيعتي لا تكون خفيا ، ولا تكون إلا عن رضا المسلمين » .

ويعلق الماوردي على عملية انتخاب الخلفاء الأربعة فيقول[2]:

«يتضح لنا من هذه الوقائع (اختيار الخلفاء بالشورى والإنتخاب) إن الخلفاء الراشدين وصحابة رسول اللّه صلى الله عليه وسلم كانوا يرون الخلافة منصباً انتخابيا لا بد من الفصل فيه برضا المسلمين ومشورتهم فيما بينهم...».

كما يعلق على هذا الأمر الأستاذ المبارك فيقول[3] : «يستخرج من الطريقة التي اختير فيها أبو بكر الخليفة الأول ، ثم من الطريقة التي اختير فيها من بعده من الخلفاء الثلاثة المبادىء التالية:

المبدأ الأول : اختيار «جمهور أهل الحل والعقد » وأصحاب الرأي في المجتمع لمن يرونه أهلاً لمنصب الخلافة ، وإمارة المؤمنين ومبايعتهم له ، وترشيحه من قبل الخليفة القائم بالحكم لولاية العهد ولكنها لا تنعقد بهذا العهد بل بعهد المسلمين بعد موت الخليفة الذي عهد لمن بعهده.

المبدأ الثاني : بيعة جمهور المسلمين للخليفة المرشح ، ورضاهم به وقبولهم لخلافته ، وإجتماع جمهرتهم عليه » .

بهذا السلوك الإسلامي تمت بيعة الخلفاء الراشدين على مرحلتين :

---

(١) أبو الأعلى المودودي . «الخلافة والملك » ترجمة أحمد إدريس دار الفكر الكويت ١٣٩٨هـ ص ٥١ .

(٢) أبو الأعلى المودودي «مرجع سابق ص ٥١» و د. الريس ص ١٧٣.

(٣) الاستاذ المبارك ، مرجع سابق ص ٦٠ – ٧١ .

الأولى : اختيارهم من قبل أهل الرأي والحل والعقد .

والثاني : الإعلان عن ذلك وطلب موافقة جمهور المسلمين وخاصة في المسجد .

ولهذا جاءت فترة الخلافة الراشدة مستقرة وعاملة لما فيه المصلحة العامة ، لأنها رياسة منتخبة وموافق عليها من الطرفين الأساسيين في المجتمع أهل الحل والعقد ، وجمهور المسلمين[1]. كما أشار إلى ذلك الماوردي بقوله [2]: «والإمامة تنعقد من وجهين أحدهما : باختيار أهل الحل والعقد . والثاني : بعهد الإمام من قبل ...» .

## شروط تعيين الخليفة :

أفرد الماوردي فصلا لهذه الشروط فقال : [3] «وأما أهل الإمامة فالشروط المعتبرة فيهم سبعة ، أحدها : العدالة على شروطها الجامعة والثاني : العلم المؤدي إلى الإجتهاد في النوازل والأحكام الثالث : سلامة الحواس من السمع والبصر واللسان ليصح معها مباشرة ما يدرك بها. والرابع : سلامة الأعضاء من نقص يمنع عن استيفاء الحركة وسرعة النهوض .

---

(١) أهل الحل والعقد : هم العلماء والعقلاء ومشائخ وأمراء البلد . أما الجمهور فهم عامة الناس .

(٢) الماوردي ، ص ٦ و د . ظافر القاسمي ، مرجع سابق . المجلد الأول ص ٣٣٠ - ٣٥٠ .

(٣) الماوردي ص ٦ ، المبارك ص ٦٠ - ٧١ .

ملاحظة: يلاحظ أن لفظ الخليفة ، أمير المؤمنين والإمام ، أو رئيس الدولة تعطى نفس المعنى وهو الرياسة العليا للدولة الإسلامية انظر د. مدكور ص ٣٨١ و د. الريس ص ١٧٢ ، والمبارك ص ٦٠-١١ .

الخامس : الرأي المفضي إلى سياسة الرعية وتدبير المصالح.

السادس: الشجاعة والنجدة المؤدية إلى حماية البيضة وجهاد العدو.

والسابع : النسب وهو أن يكون من قريش لورود النص فيه وانعقاد الاجماع عليه... كقول النبي صلى الله عليه وسلم : «الأئمة من قريش » ... وقول النبي صلى الله عليه وسلم : «قَدِّموا قُريشاً ولا تَقَدَّمُوها» .

وسوف نؤجل تعليقنا على بعض هذه الشروط إلى أن نورد الشروط التي وصفها الأستاذ المبارك وبأسلوبه العصري . غير أننا سوف نكتفي بتسجيل عنوانات الشروط والصفات ، دون تفصيلها كما أوردها الشيخ المبارك . وهذه الصفات والشروط كما يلي [1] .

١- العلم والثقافة: وذلك بفقه الإسلام ومبادئه وحسن تطبيقه (الماوردي الشرط الثاني ) .

٢- الخبرة السياسية والإدارية : فلا بد من الخبرة في سياسة المجتمع وإدارة الدولة (الماوردي الشرط الخامس ).

٣- الأخلاق الفاضلة : أو ما يسمى في اصطلاح الفقه الإسلامي بـ (العدالة) : ومنها الأمانة ، والنزاهة ، والإستقامة (الماوردي الشرط الأول ) .

---

(١) الماوردي ص ٦ ، المبارك ص ٦٠ - ٧١ .

٤- صفات نفسية : ومن أهمها الشجاعة ، والخبرة ، فلا يرشح الانهزامي السلبي ، (الماوردي الشرط الثالث والرابع).

٥- الإسلام : وهو شرط لا خلاف عليه البتة بل الجميع يوجبه .

٦- الذكورة : استنادا لقوله صلى اللّه عليه وسلم : «ما أفلح قوم ولوا أمرهم إمرأة » . وإلى الواقع العملي في عهد الصحابة.

٧- القرشية : (الماوردي الشرط السابع ) . لقوله صلى الله عليه وسلم : «الناس تبع لقريش مسلمهم وكافرهم أو في الخير والشر».

وتحدث الأستاذ المبارك عن هذا الشرط الأخير وخلص إلى الرأي التالي ، الذي نؤيده فيه ونرى رأيه حيث يقول ص ٦٩ :

«... يكون اختيار من تجتمع فيه صفات الرياسة من أبناء قريش أدعى لموافقة جمهور الشعب ، وانقيادهم لحكمه وطاعتهم لأوامره» .

نعم ، إذا توفرت الشروط الموضوعة للرياسة ، فإن ذلك ممكن حيث يتحقق أمر مهم كما يراه ابن خلدون (ص ٧٠) وهو :« أن يكون القائم بأمور المسلمين من قوم أولى عصبية قوية غالبة على من معها لعصرها ليستتبعوا من سواهم » . ولكن بعد توفر الشروط والعمل بكتاب اللّه وسنة رسوله « يا أيها الذين آمنوا أطيعوا اللّه وأطيعوا الرسول وأولي الأمر منكم ...» صدق الله العظيم.

## واجبات الخليفة الإدارية :

وهي أعمال تنفيذية يقوم بها هو ومن يعينه من الوزراء والعمال . سجل الماوردي عشرة واجبات يلزم الخليفة القيام بها بوصفه رئيساً إدارياً للدولة

وهي بتصرف كما يلي[1]:

١- حفظ الدين على اصوله المستقرة وما أجمع عليه سلف الأمة...

٢- تنفيذ الأحكام بين المتشاجرين وقطع الخصام بين المتنازعين حتى تعم النصفة ...

٣- حماية البيضة ، والذب عن الحريم ليتصرف الناس في المعايش...

٤- إقامة الحدود ، لتصان محارم الله عن الإنتهاك ...

٥- تحصين الثغور بالعدة المانعة والقوة الدافعة ...

٦- جهاد من عاند الإسلام بعد الدعوة حتى يسلم أو يدخل في الذمة...

٧- جباية الفيء والصدقات على ما أوجبه الشرع ...

٨- تقدير العطايا وما يستحق في بيت المال ...

٩- استكفاء الأمناء وتقليد النصحاء ...

١٠- أن يباشر بنفسه مشارفة الأمور وتصفح الأحوال.

هذه هي الواجبات التي على عاتق رئيس الدولة أن يتحملها ، ويمكننا تجميعها في عناصر موضوعية ومسؤوليات أو اختصاصات في المجالات التالية :

١- رعاية الشؤون الداخلية للدولة بكل جوانبها ومتطلباتها الأمنية والصحية ...

---

(١) الماوردي ص ١٥ و د. القاسمي الكتاب الأول ص ٣٥١ - ٣٦٠ .

٢- رعاية الشؤون الخارجية من علاقات ومصالح متبادلة مع الدول الأخرى.

٣- حماية الدولة من الإعتداء الخارجي.

وإذا تحقق من الخليفة ما هو واجب عليه للأمة فقد وجب عليها كما يرى الماوردي (ص ١٧) «حقان الطاعة والنصرة ما لم يتغير حاله ... بجرح في عدالته ، أو نقص في بدنه كالحواس أو الأعضاء أو التصرف» ... كما من حق الخليفة على الرعية تقديم النصيحة «الدين النصيحة» واحترامه ، وتوقيره ، وعمل كل ما يساعده ويعينه من أداة واجباته ما دام قائماً بشروط عمله ، ملتزماً بها قولاً وعملاً .

وأرى أنه لا حدود لهذه الحقوق من الرعية للراعي ما دام ملتزماً بشروط تعيينه رئيساً للدولة ، فيجب إعانته بكل ما يملك كل فرد من أفراد الأمة ...

إن العودة لوحدة المسلمين لا تتم إلا باتحادهم حول قيادة عقدية ، ترعى الشروط ، وتحمي الحمى الداخلي والخارجي للأمة ، وهذا الأمر يجب أن يعود إليه المسلمون ليعود إليهم العز والتمكين .

يقول د. الريس[1] : «فإذا كان دور الخلافة قد انتهى ، فإن من واجب المسلمين أن يعملوا لبدء الدور من جديد ... وإن إيجاد دولة أو قيادة عامة للإسلام فرض واجب على المسلمين ، أو ركن أساسي للدين ، وإن الأمة تكون مقصرة ويقع عليها الإثم من الوجهة الدينية إذا لم تقم بهذا الواجب ... والإثم واقع على الرؤساء والعلماء وأولي الأمر والرأي فيها ...وإنما كل الذي

---

(١) د. الريس في النظريات السياسية ص ٢٠٨ - ٢١٢

يوجبه الإسلام في العلاقات بين دُولِه هو أن تتحقق الفروض والأصول الأساسية وهي: الاتحاد في أية صورة عملية بين المسلمين ، لأن الله يأمرهم بالاتحاد وأن يقيموا دولتهم أو دولهم على أساس الشورى ... وأن يتعاونوا ... وأن يقوموا متضامنين بواجب الجهاد ... ولتحقيق كل هذه الواجبات والغايات يجب أن تكون هناك «قيادة للمسلمين في صورة شورية جماعية » تنبع من إرادة الأمة وترتكن عليها ».

ونختم الحديث عن رياسة ، أو قيادة ، أو خلافة ، أو إمامة إسلامية واحدة ، بوجوب العودة الصادقة إلى الله ، والعمل الجاد للإسلام ، والمسلمين.

## ولاة الخليفة :

وهم رجاله ووزراؤه الكبار الذين يتحملون معه وعنه المسؤوليات التنفيذية ، حسب الاختصاص والتكليف من الخليفة ، وتحت إشرافه ورقابته الشخصية ، سواء في عاصمة الملك أو في الولايات الأخرى.

وقد أشار الماوردي إلى أنواع الولاة وحددهم بأربعة أقسام حيث قال [1]: «فإذا استقر عقدها (الأمة) للإمام انقسم ما صدر عنه من ولايات خلفائه أربعة أقسام :

القسم الأول: من تكون ولايته عامه في الأعمال العامة وهم الوزراء لأنهم يستنابون في جميع الأمور من غير تخصيص .

القسم الثاني: من تكون ولايته عامة في أعمال خاصة وهم أمراء

---

(١) الماوردي ص ٢١ ، د. مدكور ص ٣٩٢ – ٤٠٧ .

الأقاليم والبلدان لأن النظر فيما خصوا به من الأعمال عام في جميع الأمور.

القسم الثالث : من تكون ولايته خاصة في الأعمال العامة ، وهم كقاضي القضاة ، ونقيب الجيوش ، وحامي الثغور ومستوفي الخراج ، وجابي الصدقات ، لأن كل واحد منهم مقصور على نظر خاص في جميع الأعمال .

القسم الرابع : من تكون ولايته خاصة في الأعمال الخاصة ، وهم كقاضي بلد ، أو اقليم ، أو مستوفي خراجه، أو جابي صدقاته ، أو نقيب جند ، لأن كل واحد منهم خاص النظر مخصوص العمل ، ولكل واحد من هؤلاء الولاة شروط تنعقد بها ولايته، ويصح معها نظره» .

وقد أجاد الماوردي في هذا التقسيم للولاة بحيث لم يترك إضافة ، فهذه الأقسام الإربعة تمثل الأعمال العامة الإدارية للدولة التي يقوم بها الخليفة ووزراءه ، وولاته ، سواء في العاصمة أو في المناطق الأخرى .

والآن ننظر إلى رأي الإمام ابن تيمية في وجوب اختيار واستعمال الأصلح من الولاة لهذا العمل العام حيث يقول(١) : «فيجب على ولي الأمر أن يولِّيَ على كـل عمـل من أعمـال المسلمين أصلـح مـن يجده لذلك العمل ، قال النبي

---

(١) ابن تيمية «السياسة الشرعية في إصلاح الراعي والرعية» دار الكتاب العربي (د. ت ) . ص ١١ – ١٢

صلى الله عليه وسلم : «من وَلِيَ من أمر المسلمين شيئاً فَوَلِي رجلا وهو يجِدُ من هُو أصلحُ للمسلمين منه فقد خان الله ورسُولُه ، وفي رواية من قلد رجلاً عملاً على عصابة وهو يجدُ في تلك العصابة أرضى منه فقد خان الله وخان رسوله وخان المؤمنين » رواه الحاكم في صحيحه...

فيجب عليه البحث عن المستحقين للولايات من نوابه على الأمصار ... وعلى كل واحد من هؤلاء أن يستنيب ويستعمل أصلح من يجده ... ولا يُقدمُ الرجل لكونه طلب الولاية ، أو سبق في الطلب بل ذلك سبب المنع ؛ فإن في الصحيحين عن النبي صلى الله عليه وسلم : «أن قوماً دخلوا عليه فسألوه ولاية، فقال : إنا لا نولِّي أمرنا هذا مَنْ طلبهُ» وقال لعبدالرحمن بن سُحرة : «يا عبدالرحمن ، لا تسأل الإمارة ، فإنك إن أعطيتها من غير مسألة أعنت عليها ، فإن أعطيتها عن مسألة وُكلتَ إليها» الصحيحان.

وقد وضع الإمام ابن تيمية قاعدة لاختيار الموظفين في الدولة الإسلامية مستنبطاً ذلك من الآية الكريمة {إنَّ خَيْرَ من اسْتأجَرْتَ القَوِيُ الأمينُ} القصص ٢٦ . فقال :[1] «وينبغي أن يعرف الأصلح في كل منصب ، فإن الولاية لها ركنان : القوة والأمانة ... والقوة في الحكم بين الناس ترجع إلى العلم بالعدل الذي دل عليه الكتاب والسنة ، وإلى القدرة على تنفيذ الأحكام . والأمانة ترجع إلى خشية الله ، وألا يشتري بآياته ثمناً قليلاً ، وترك خشية الناس ...».

وقـد قام الخلفـاء الراشــدون خير قيـام بحسن الاختيار والمحاسبة والمتابعة

---

(١) ابن تيمية نفس المرجع ص ١٩ – ٢٠.

لولاتهم وإرشادهم بالتوجيه الكتابي ، كما أرسل الصديق إلى إبي موسى الأشعري ، وخطابات عمر لولاته [١] .

## الوزارة في الإدارة الإسلامية :

جاء في تعريف معنى الوزير في كتاب أحكام القرآن لابن العربي [٢] : «الوزير عبارة عن رجل موثوق به في دينه وعقله ، يشاوره الخليفة فيما يعلن له من الأمور» وقد ذكر من معاني كلمة الوزير أنه الذي يحمل عن السلطان ثقل الأمور ... وأنه الذي يلجأ إليه السلطان فيما يعن له من الأمور ... وأنه الذي يشد أزر السلطان ويقويه...»

وقد سبق الإشارة إلى ذكر قول الرسول عليه الصلاة والسلام: «وزيراي من أهل السماء جبرائيل وميكائيل ، ووزيراي من أهل الأرض : أبو بكر وعمر» [٣] ولعل المعاني السابقة لكلمة وزير قد يظهر منها أنه مستشار بالرأي فقط ، إلا أنه في الواقع العملي فإن الوزير قد يكون مستشارا بالرأي ، أو ما يسمى

---

(١) يرجع إلى كتب الوثائق مثل (الوثائق السياسية تجميع محمد حميدالله بمجلد واحد ) و (سلسة وثائق الإسلام للدكتور محمد ماهر حماده ، وصلت حتى الآن ٨ مجلدات ) .

(٢) ، (٣) منقول من كتاب تخريج الدلالات السمعية للخزاعي ص ٣٨ . ص ٣٩ .

ومن الآيات الواردة في معنى الوزير قوله تعالى : «واجعل لي وزيرا من أهلي هارون أخي أشدد به أزري وأشركه في أمري» طه ٢٩ - ٣٠ وقوله عليه الصلاة والسلام : «من ولي منكم عملاً فأراد به خيراً جعل له وزيراً صالحا ...» وقول الصديق في السقيفة: « منا الأمراء ومنكم الوزراء » وقول عثمان لمعاوية وعمرو بن العاص : «إن لكل أمير وزراء ونصحاء وإنكم وزرائي ونصحائي وأهل ثقتي».

في الوقت الحاضر وزيراً بلا وزارة ، أما الأعم والأشمل فإن الوزير هو الذي يتقلد مسؤولية ديوان أو هيئة أو وزارة أو رئاسة ... فيقوم بجميع مسؤولياتها التنفيذية ويكون مسؤولا عنها أمام رئيس الدولة . وقد اتخذ الخلفاء الراشدون وزراء حتى عُرف عمر بوزير أبي بكر ، كما فهم هذا المعنى عمر فاستوزر عثمان وعليا . وكذلك عثمان استوزر معاوية وعمرو بن العاص ، وكذلك علي بن أبي طالب استوزر صالح القوم من الصحابة ... «ولم تتمهد قواعد الوزارة وتتقرر قوانينها إلا في دولة العباسيين»[1] ولكن عرف هذا المنصب بالتعيين في عهد معاوية ، عندما أطلق لقب وزير على زياد بن أبيه (زياد بن أبي سفيان) أما من قبله فكما أشرنا استوزروا علية القوم ، والراشدين منهم ، ولكن بالمفهوم المعروف في ذلك العصر والزمان.

## أقسام الوزارة :

أشرنا سابقا إلى أن الماوردي رائدٌ من رواد الفكر الإداري الإسلامي ، وبخاصة في التقسيم الوظيفي للوظيفة الإدارية ، كما نقلنا تقسيماته للولاة ، والآن نتحدث عن أقسام الوزارة في الإدارة الإسلامية كما قسمها الماوردي ننقلها بتصرف ،[2] :«والوزارة على ضربين :

١- وزارة تفويض

٢- وزارة تنفيذ

---

(١) مذكور ص ٣٨٣.

(٢) الماوردي ص ٢٢ – ٢٩ ويراجع الكتاب المنسوب للثعالبي (متوفي ٤٢٩هـ ) «تحفة الوزراء» مطبعة العاني بغداد تحقيق الراوي والصفار ١٩٧٧م ص ٧٥-٧٦ .

## أولا : وزارة التفويض :

فهو أن يستوزر الإمام من يفوض إليه تدبير الأمور برأيه وإفضاؤها على اجتهاده ، وليس يمتنع جواز هذه الوزارة قال تعالى : «واجعل لي وزيراً من أهلي هارون أخي ، أشدد به أزري ، وأشركه في أمري » ... ويجوز لهذا الوزير أن يحكم بنفسه وأن يقلد الحكام ، كما يجوز للإمام لأن شروط الحكم فيه معتبرة ..وكل ما صح من الإمام صح من الوزير إلا ثلاثة أشياء وهي: ١- ولاية العهد ٢- للأمام أن يستعفي الأمة من الإمامة وليس ذلك للوزير ٣- للإمام أن يعزل من قلده الوزير وليس للوزير عزل من قلده الإمام...» .

وبذلك فهي اختصاصات كاملة تساوي اختصاص الخليفة ما عدا الثلاثة الأمور المستثناة ، بل اشترط الفقهاء صفات لهذا الوزير تزيد على شروط الإمامة . منها أن يكون من أهل الكفاية فيما وكل إليه من أمر الحرب والخراج، خبرة بهما ، ومعرفة بتفصيلهما ؛ فإنه مباشر لهما تارة ومستنيب أخرى . وقد ذكر الثعالبي جملة من الصفات منها رزانة العقل ، وجودة الآراء، والمعرفة السياسية ، وذو ثبات ووقار[1] وهذا المنصب يقابلة في الإدارة الحديثه منصب رئيس الوزراء مع الاختلاف الطفيف في المفهوم والمسؤوليات من عصر إلى عصر بل ومن دولة وأخرى...

## ثانياً – وزارة التنفيذ :

يوضح حكمها الماوردي قائلا[2]: «وأما وزارة التنفيذ فحكمها أضعف ،

---

(١) الثعالبي مرجع سابق ص ٧٧ .

(٢) الماوردي ص ٢٥ والثعالبي في «تحفة الوزراء» ص ٧٥ .

وشروطها أقل ؛ لأن النظر فيها مقصور على رأي الإمام وتدبيره ، وهذا الوزير وسط بينه وبين الرعايا والولاة .. هو مقصور النظر على أمرين :

أحدهما : أن يؤدي إلى الخليفة .

والثاني : أن يؤدي عنه .

وأفراد الثعالبي فصلا في الفرق بين الوزارتين فقال[1]:

١- إن وزارة التفويض عامة ، ووزارة التنفيذ خاصة .

٢- أن تلك تحتاج إلى عقد ولاية وهذه لا تحتاج لذلك .

٣- أن ذلك المفوض إليه لا ينعزل إلا بتصريح العزل ، وهذا ينعزل بالمتاركة لأنه لا يتصرف إلا بالأوامر .

٤- أن تلك تعتبر فيها العدالة السياسية ، وهذه لا تعتبر فيها ذلك .

٥- أن ذلك يؤاخذ بما يطرأ من خلل ؛ لأنه مستبد بالتدبير وهذا لا يؤاخذ بذلك لأنه عبد مأمور» .

كما ذكر الماوردي أربعة فروق بين هاتين الوزارتين وهي[2]:

١- يجوز لوزير التفويض مباشرة الحكم والنظر في المظالم وليس ذلك لوزير التنفيذ .

٢- يجوز لوزير التفويض أن يستبد بتقليد الولاة وليس لوزير التنفيذ.

٣- يجوز لوزير التفويض أن ينفرد بتسيير الجيوش تدبير الحروب وليس ذلك لوزير التنفيذ .

---

(١) الثعالبي ص ٨٣ .

(٢) الماوردي ص ٢٧ .

٤- لوزير التفويض التصرف في أموال بيت المال ، وليس ذلك لوزير التنفيذ .

والواقع أن وزير التنفيذ يشبه في الإدارة الحديثة أو في مفهوم الدول منصب الوزير العادي الذي يتولى وزارة ينفذ ما يطلب من وزارته من قبل الدولة أو مجلس الوزراء أو رئيس مجلس الوزراء الذي قلنا أنه يمثل وزير التفويض .

## وظيفة الإمارة على البلاد :

وهي وظيفة إدارية تنفيذية وقسمها الماوردي في الأحكام السلطانية[1] إلى نوعين وفيما يلي توضيح لكل منهما بأسلوب الباحث تسهيلا للمعاني :

### الأولى : إمارة استكفاء :

وهي نوعان أ- عامة ب- خاصة .

### أ- إمارة الاستكفاء العامة :

وذلك بأن يعطي الخليفة للأمير كافة الصلاحيات في إمارته «وتعتبر في هذه الامارة الشروط المعتبرة في وزارة التفويض ...».

### ب - امارة الاستكفاء الخاصة :

ان يعين الخليفة أميراً على نوع معين من العمل كتدبير الجيش، وسياسة الرعية ، حماية البيضة ، وليس له أن يتعرض للقضاء والأحكام ولجباية الخراج ...

---

(١) الماوردي ص ٣٠ - ٣٤ .

## الثانية : إمارة الإستيلاء :

وهي أن يستولي الأمير على الإمارة بالقوة بعد أن كان تابعاً للخليفة ، مما يضطر الخليفة إلى إقراره على إمارته بعد أن يقر ويلتزم الأمير بالشروط التالية :

١- حفظ منصب الإمامة (الخليفة)
٢- ظهور الطاعة الدينية .
٣- اجتماع الكلمة على التناصر والإلفة .
٤- أن تكون عقود الولايات الدينية جائزة الأحكام ، والأقضية فيها نافذة ...
٥- أن يكون استيفاء الأموال الشرعية بحق تبرأ به ذمة مؤديها .
٦- أن تكون الحدود مستوفاة وقائمة على مستحق .
٧- أن يكون الأمير ورعاً في حفظ الدين .

«فهذه سبع قواعد في قوانين الشرع يحفظ بها حقوق الإمامة ، وأحكام الأمة فلأجلها وجب تقليد المستولي » ولعل ضرب المثل بإمارة «محمد علي على مصر » وأقرار السلطان العثماني ذلك خير مثل على إمارة الإستيلاء .

## الإمارة على الجهاد :

لقد أمر الله تبارك وتعالى المسلمين بجهاد ومقاتلة المشركين في سبيل الله، وأمرهم بالاستعداد لذلك بالقوة ورباط الخيل ، وبحسب المفهوم الزماني للقوة ورباط الخيَل .

ويعرفها الماوردي قائلاً[1] : «والإمارة على الجهاد مختصة بقتال المشركين وهي على ضربين :

**الأول** : أن تكون مقصورة على سياسة الجيش وتدبير الحرب ، فيعتبر فيها شروط الإمارة الخاصة .

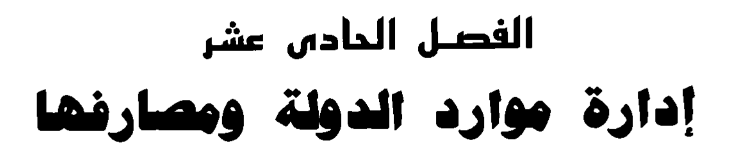
**الثاني**: أن يفوض إلى الأمير فيها جميع أحكامها من قسم الغنائم وعقد الصلح فيعتبر فيها شروط الإمارة العامة .

وقد فصل الماوردي هذه الإمارة تفصيلاً طويلاً مقسماً ، ومستشهداً بالآيات ، والأحاديث ، والأحداث التاريخية ، غير أن فريضة الجهاد قد عطلت بعد انتهاء القيادة الإسلامية الواحدة التي تتمثل في دولة إسلامية ، تجمع جميع شتات المسلمين ، وترفع الحواجز ويصبح المسلم لا يخشى إلا الله ، مهما سار أو طار في أرض الله وسمائه ... وليست العودة بعزيزة أو صعبة ، بل الله وعد ووعده الحق والصدق . «إن الله لا يغير ما بقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم» .

---

(١) الماوردي في الأحكام السلطانية ص ٣٥ – ٥٤ .





## الفصل الحادي عشر

# إدارة موارد الدولة ومصارفها

### تمهيد :

- أنواع الموارد.
- الموارد الدورية.
- الموارد غير الدورية.
- مصارف أموال الدولة الإسلامية.

# إدَارَة مَوَارد الدَّولة وَمَصارفها

## تمهيد :

تقع مسؤولية إدارة هذا المرفق على السلطة التنفيذية ، كما إنه من أهم مرافق الدولة الإسلامية ، نظراً لأنه مسؤول عن الأموال الداخلة (الايرادات) والخارجة (المصروفات) في جميع أجهزة الدولة . وقد ألفت الكثير من الكتب والمصنفات حول الموضوع [1] .

ولأهمية الأمر فواجب إدارة الدولة الحرص الشديد على رعاية هذا المرفق المهم الخطير ، وذلك بالإختيار الجاد لأحسن الموظفين الأتقياء الأغنياء نفوساً الذين يوفرون ويرصدون الأموال الداخلة ، ويقومون بصرفها حسب التوجيهات من السلطة العليا ، وبكل إخلاص وأمانة وحسب الطرق الشرعية المقررة .

---

تراجع المؤلفات التالية في الموضوع:

(١) د. محمود المرسي لاشين «التنظيم المحاسبي للأموال العامة في الدولة الإسلامية» دار الكتاب المصري القاهرة ١٩٧٧م، عبدالكريم الخطيب (رحمه الله) «السياسة المالية في الإسلام...» دار الفكر العربي : القاهرة ١٩٧٦م . عبدالقيوم زلوم «الأموال في دولة الخلافة» دار العلم للملايين :بيروت ١٩٨٣م. د. ابراهيم عثمان الشعلان «نظام مصرف الزكاة وتوزيع الغنائم في عهد عمر بن الخطاب» مطابع الإشعاع . الرياض ١٤٠٢هـ . قدامة بن جعفر «الخراج وصناعة الكتابة» شرح وتعليق د. محمد الزبيدي : وزارة الثقافة والإعلام العراقية ١٩٨١م. كما يراجع في ذلك مثلا : – ابن تيمية (السياسة الشرعية) ص ٣٢ – ٤٧ . — كتاب الخراج للمؤلفين الثلاثة ابن يوسف ، يحيى بن آدم وابن رجب دار المعارف بيروت ١٣٩٩هـ — كتاب الأموال: حميد بن زنجوية (ت ٢٥١) تحقيق شاكر ذيب فياض نشره : «مركز الملك فيصل للبحوث والدراسات الإسلامية» ٣ مجلدات ١٤٠٦هـ : الرياض ، غالب عبدالكافي القرشي «أوليات الفاروق السياسية» مكتبة الحرمين الرياض ١٤٠٣هـ . – – د. صبحي محمصاني «تراث الخلفاء الراشدين : في الفقه والقضاء» دار العلم للملايين بيروت ١٩٨٤م. الباب الخامس – الأحوال المالية ص ٤٣١ – ٥٣٢.

«والموارد المالية للدولة هي واجبات يلتزم الأفراد بها في مقابل تمتعهم بالحقوق والأمن والحماية ...»[1].

## أنواع الموارد المالية في الإسلام :

قسم الدكتور مدكور [2] أنواع الموارد إلى قسمين :

### الأول - موارد دورية وهي :

١- الزكاة : وهي زكاة المال سواء من الذهب أو الورق أو الإبل أو البقر أو الغنم أو الحب أو الثمار . وهي للأصناف الثمانية الذين سماهم الله لاحقّ لأحد من الناس فيها سواهم . ولها قال عمر: هذه لهؤلاء » وهي تطهير للنفس ومقابل لاستخدام مرافق الدولة [3].

٢- الجزية : وتجب على غير المسلمين من أهل الكتاب الذميين المقيمين في دار الإسلام إقامة دائمة ، وذلك في مقابل حمياتهم ، وعدم تكليفهم بالقتال في صفوف جيش المسلمين ، ونظير تمتعهم أيضا بمرافق الدولة[4].

٣- الخراج : وتؤخذ على الأراضي التي يملكها غير المسلمين في ديار الأسلام.

---

(١) د. مدكور ص ٤٠٩ .

(٢) د. مدكور مرجع سابق ص ٤١١ ، كما انظر «كتاب الأموال» لابن زنجوية الجزء الأول ص ١١٢ ، ١١٣ . وابن تيمية في السياسة الشرعية ص ٣٧ - ٤٧ .

(٣) ابن زنجوية مرجع سابق الجزء الأول ص ١١٢ و د. مدكور ص ٤٠٩ و د لاشين ص ١٠٧ .

(٤) د. مدكور ص ٤٠٩ .

٤- العشور : وتحصل من الأرض التي يملكها المسلمون بعد استحقاقها .

## الثاني : موارد غير دورية ومنها :

أ- الخمس : من الغنائم ، والمعادن ، والكنوز ؛ ولرئيس الدولة صرفها بالطريقة التي يرى فيها الخير والموافقة للشرع [(١)] .

ب- استحقاق تركة من لا وارث له ولا مستحق .

ج- مال اللقطة التي لا يعرف لها صاحب ، وكل ما لم يعرف له مستحق معين من الأفراد .

ويعلق د. مدكور على العدالة في جباية الأموال في الإسلام فيقول [(٢)] : «ودستور الضرائب في العالم المعاصر يقوم على أساس العدالة بمعنى أن تكون الضريبة تتناسب مع الدخل ... وهذا الدستور متحقق فيما يوجبه الإسلام على الأفراد والأموال . فما يفرض يتناسب مع الدخل والقدرة دون إرهاق . ومقدار المفروض معلوم ، ووقته واضح، واعتمد الشارع على الوازع الديني في أداء ما يجب في الأموال الباطنة والأموال الظاهرة...».

## مصارف المال :

والإدارة الإسلامية التي ترعى حقوق اللّه تحرص دائما في توزيع وإخراج هذه الأموال في حقها وسبيلها ومصارفها الصحيحة الشرعية .

---

(١) ابن زنجوية ص ١١٣ ، و د. مدكور ص ٤١١ .

(٢) د. مدكور ص ٤١٠ .

يقول ابن تيمية [1] : «وليس لولاة الأموال أن يقسموها بحسب أهوائهم ، كما يقسم المالك ملكه ، فإنما هم أمناء ونواب ووكلاء ليسوا ملاكاً ، كما قال رسول اللّه صلى الله عليه وسلم: «إني – واللّه – لا أعطي أحداً ولا أمنعُ أحداً وإنما أنا قاسم ، أضع حيث أمرت» (رواه البخاري عن أبي هريرة ...) وهكذا قال رجل لعمر بن الخطاب : يا أمير المؤمنين – لو وسعت على نفسك في النفقه من مال اللّه تعالى . فقال عمر : أتدري ما مَثَلي ومَثَلُ هؤلاء؟ كمَثَلِ قوم كانوا في سفر فجمعوا منهم مالاً وسلموه إلى واحد ينفقه عليهم ، فهل يحل لذلك الرجل أن يستأثر عنهم من أموالهم؟» .

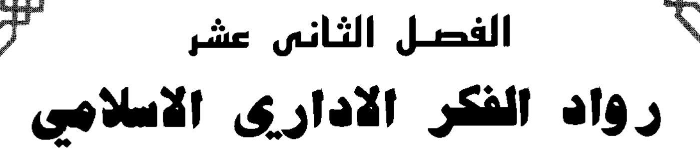
ثم يؤكد ابن تيمية وجوب أخذ المال بحقه وصرفه في مستحقه فيقول [2]: «والذي على ولي الأمر أن يأخذ المال من حلّه ويضعُه في حقه، ولا يمنعه من مستحقيه . وكان علي بن أبي طالب رضي اللّه عنه ، إذا بلغه أن بعض نوابه ظلم يقول : « اللهم إني لم آمرهم أن يظلموا خلقك أو يتركوا حقك» .

وهذه روح الإداري المسلم المؤمن في كل زمان ومكان : خوف من اللّه ، وعمل بما يرضيه ، ووضع كل درهم في محله بعد تحصيله بحقه ، وهذه هي روح التقوى .

وهنا تبرز حقيقة الرقابة الذاتية التي يتمتع بها الإداري المسلم.

---

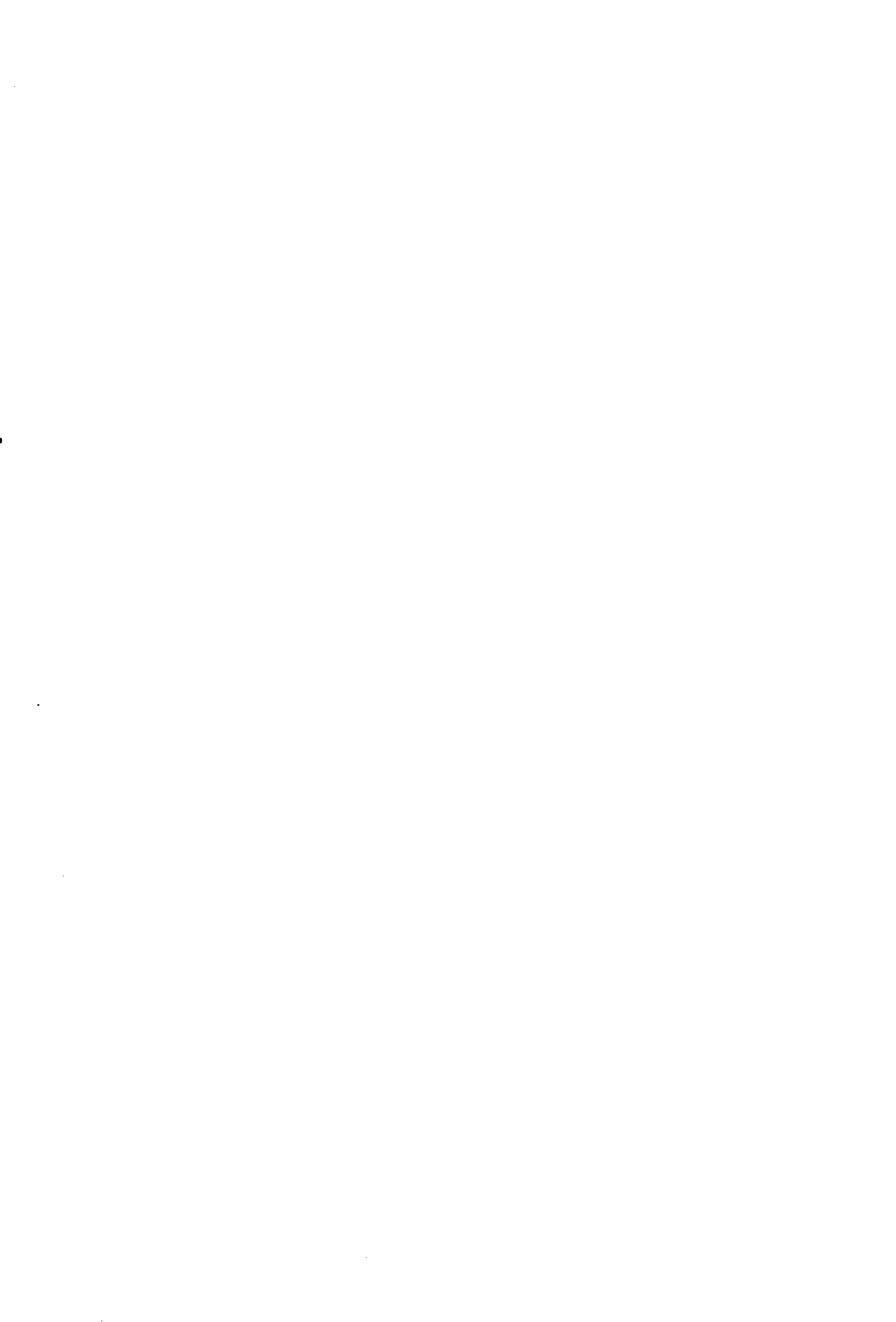
(١) ، (٢) ابن تيمية في السياسة الشرعية ص ٣٥ – ٣٧ ، د. لاشين ص ١٦٥ ، عبدالكريم الخطيب ص ٢١٢ .



## الفصل الثانى عشر

# رواد الفكر الاداري الاسلامي

- **المـاوردى** :
- حياته.
- منهجه العلمى.
- كتبه وفكره الإداري.
- **ابن تيمية** :
- حياته.
- منهجه العلمى.
- كتبه وفكره الإداري.
- **القلقشندي** :
- حياته.
- كتبه وفكره الإداري.



## أولا - الماوردى وفكره الإدارى (٣٦٤هـ - ٤٥٠هـ)

ولد في البصرة ، وعاش وتوفي في بغداد ، عن عمر يناهز (٨٦سنة ) . وكانت حياته كلها درس وعمل ، ولعل عمله بقرب الخلفاء ، والسلاطين ، والأمراء ، وفي المناصب العليا ، ميزه عن غيره واكتسب به خبرة ، ومعرفة ، بدقائق وخفايا السياسة السلطانية . وكتبه تنطق بهذا التميز . فقد تقلد أعلى المناصب حتى وصل منصب «أقضى القضاة» . وعمل وسيطا بين الخليفة العباسي وبين ملوك بني بويه ، وبين البويهيين [(١)] ومناوئيهم . وذلك للثقة التي يحظى بها من الجميع ولعلمه . يُعد من المجتهدين . وصفه السبكي في طبقات الشافعية : «بأنه كان إماماً جليلاً ، رفيع الشأن له اليد الباسطة في المذهب (الشافعي) ، والتفنين التام في سائر العلوم[(٢)].

### منهجه في الكتاب :

يعتمد في كتابته على المصادر الإسلامية الأساسية القرآن الكريم والسنة النبوية ، كما ( يستعين ويضرب المثل) بالحكم ، والأمثال ، والشعر ، وتجارب وخبرات الأمم في المواضيع التي يكتب عنها .

### مؤلفاته :

ألف الماوردي الكثير الغني[(٣)] الذي ظل بعد وفاته يدرس ويتناقل من جيل

---

(١) البويهيون: من أصل فارسى استطاعوا الوصول لسدة الحكم فى الخلافة العباسية كسلاطين وولاة وكان هدفهم إقامة دولة فاطمية شيعية . (ينظر فى ذلك كتب تاريخ الدولة العباسية).

(٢) أنور الجندي ، نوابغ الإسلام ، مرجع سابق ص ١٤٠ .

(٣) الماوردي «أدب الدنيا والدين » تحقيق مصطفى السقا . دار الكتب العلمية بيروت ١٣٧٥هـ ١٩٥٥م.ص١١٥

إلى جيل ، بل وتقرر بعض كتبه على طلاب الجامعات ، مثل كتابه «أدب الدنيا والدين » وأستطيع أن أقول أن جميع من كتب ويكتب في العلوم الإدارية الإسلامية ، والسياسية ، والحكم ، لا يمكن أن يكتب إلا بعد الإستشهاد والرجوع إلى كتب الماوردي وبخاصة كتابه الجليل القدر : «الإحكام السلطانية».

يذكر الأستاذ السقا أنه لم يبق من كتبه إلا نحو اثني عشر كتاباً ، وصنفها السقا في تحقيقه لأدب الدنيا والدين إلى ثلاث مجموعات :

## أولا – الكتب الدينية :

ومنها كتاب تفسير ، وكتاب الحاوي الكبير كتاب فقه شافعي ، وأدب القاضي ، وأعلام النبوة .

## ثانيا – كتب السياسة والإدارة والإجتماع: ومنها

أ- الأحكام السلطانية » وهو أشهرها أشبه بدستور عام للدولة[1]

ب- كتاب «نصيحة الملوك » وفيه نصائح للملوك مع رعيتهم .

---

(١) يوجد كتاب آخر بنفس العنوان «الأحكام السلطانية» لابي يعلى الفراء الحنبلي المذهب ( ت ٤٥٨هـ) حققه الأستاذ محمد حامد الفقي الطبعة الثالثة ١٣٩٤هـ وأعد عنه دراسة وافيه د. محمد عبدالقادر أبو فارس بعنوان «القاضي أبو يعلى الفراء وكتابه الأحكام السلطانية » مؤسسة الرسالة ط ٣ . ١٤٠٣هـ رسالة دكتوراه في السياسة الشرعية من الأزهر عام ١٣٩٤هـ . وفي كتابي هذا لم أرجع لكتاب أبي يعلى نظراً لما أعتقده من أن الماوردي اسبق وأقدر في التأليف في الموضوع لما له من تاليف أخرى وهذا ما يؤكده الشيخ الفقي ص ١٠ من «أدب الدنيا والدين» وخاصة كما قال الأستاذ الفقي «يزداد الإنسان عجباً حين يجد عبارة المؤلفين واحدة لولا أن أبا يعلى يذكر فروع مذهب الإمام أحمد ورواياته».

## ج- تسهيل النظر وتعجيل الظفر في أخلاق الملك وسياسة

الملك : مطبوع دار النهضة العربية : بيروت ١٩٨١م ١٤٠١هـ تحقيق محيي هلال سرحان - جامعة بغداد . ويبحث في الإدارة والسياسة وأنواع الحكومات.

## د- الوزارة :

أدب الوزير : حققه د. محمد سليمان داود و د. فؤاد عبدالمنعم نشرته دار الجامعات المصرية بالأسكندرية ١٣٩٦هـ وفيه نصائح خاصة للوزير ...

## ثالثا : كتب النحو والأدب : ومنها :

أ- كتاب في النحو ويقول الحموي : «لا نعلم عن هذا الكتاب شيئاً » أي أنه مفقود .

ب - الأمثال والحكم » وفيه ثلاثمائة حديث ومثلها حكمة ومثلها بيت شعر .

ج- كتاب «البقية العليا في أدب الدين والدنيا » ويعرف الآن بأدب الدين والدنيا ، وشرحه بشكل كبير خان زاده بعنوان «منهاج اليقين شرح كتاب أدب الدنيا والدين » طبع في بيروت دار الكتب العربيه . ١٤٠٠هـ .

ومن تآليفه تلك يمكن الحكم على مكانة الماوردي الواسعة ، وعلمه الكبير ، في كل فن من فنون المعرفة ، كما إن خبرته وعمله مع الولاة والسلاطين ، مكناه من الكتابة فيما لم يسبقه إليه أحد «فن الإدارة والسياسة ».

## كتاب الأحكام السلطانية :

أشرت سابقاً إلى أن هذا الكتاب يعتبر المرجع الأول والأساسي لكل باحث في أمور الإدارة الإسلامية والسياسة والحكم . وهذا الحكم صحيح ولا مبالغة

فيه ، فما من باحث يبحث إلا ويرجع إلى كتب الماوردي الإدارية والسياسية وبخاصة هذا الكتاب[1]

يقول هاملتون جب[2] عن الأحكام السلطانية : «فقد ذهب الباحثون – فيما يبدو – في كل ما كتبوه حول الخلافة إلى أن الماوردي هو الذي صاغ المبدأ السني في هذا الموضوع ، وهو الذي وضع النظرية السنية المعتمدة في الخلافة جملة وتفصيلا ...».

كما يشير (ص ١٩٨) إلى ما حازه الكتاب بقوله « وحاز كتاب الأحكام السلطانية للماوردي من الشهرة بين علماء المسلمين ، وفي المجالات السياسية الإسلامية حظاً لا يحتاج معه إلى أي تعريف أو تقويم » .

وفيما يلي عرضٌ وتعليقٌ سريعٌ لهذا الكتاب[3]:

وضع الكتاب في عشرين بابا لكل باب مجموعة من الفصول :

الباب الأول في عقد الأمامة : أو الخلافة ، أو رئاسة الدولة . وفيه الشروط، والحقوق ، والواجبات التي للخليفة ليسيّر أمور الدولة الإدارية وما له من حقوق على الرعية .

---

(١) أعد الدكتور صلاح الدين بسيوني رسلان دراسة بعنوان «الفكر السياسي عند الماوردي» نشرتها دار الثقافة للنشر والتوزيع : القاهرة ١٩٨٣م وهي دراسة جيدة وفيها معلومات قيمة مع أنها عبارة عن متابعة وتوضيح لما في الأحكام السلطانية.

(٢) هاملتون جب «دراسات في حضارة الإسلام» ط ٣ ترجمة د. إحسان حقي وزملائه دار العلم للملايين بيروت ١٩٧٩م. ص ١٨٥.

(٣) اعتمدنا على النسخة المطبوعة «بدار الكتب العلمية» بيروت ١٤٠٢هـ . وهي نسخة أصلية وغير محققة .

الباب الثاني في تقليد الوزارة : وفيه أنواع الوزارة ، وواجباتها وشروطها ، وحقوقها .

الباب الثالث في تقليد الإمارة على البلاد : أنواعها ، وواجباتها ، والحقوق التي عليها ، وهي ما يعرف في الفكر الحديث بالحكم المحلي ، أو امراء المناطق .

الباب الرابع في تقليد الإمارة على الجهاد : وفيه تسيير الجيش، وتدبير الحرب ، وما يلزم أمير الجيش وما يلزم المجاهدين ، ومصايرة الأمير قتال العدو ، ونزال العدو وقتاله.

الباب الخامس في الولاية على حروب المصالح : وفيه قتال أهل الردة ، وقتال أهل البغي وقتال من امتنع من المحاربين وقطاع الطريق .

الباب السادس في ولاية القضاء : وفيه مجموعة من الأحكام والآراء الدقيقة التي يحسن الرجوع إليها في الأصل . ومنها أنه لا يجوز لمن تقلد القضاء أن يقبل الهدية من خصم ، كما فيه الشروط اللازمة لتولي القضاء، والحقوق التي له والواجبات التي عليه.

الباب السابع في ولاية المظالم : «ويعرف بديوان المظالم أو القضاء الإداري في الفكر الإداري الحديث . وفيه الشروط اللازمة ، والأنواع التي ينظر فيها الديوان ، وهي عشرة أقسام . ثم تحدث عن الفرق بين نظر المظالم ونظر القضاة ، ويعني بالقضاة العاديين في المحاكم ؛ لأن مهمة المظالم النظر في تعدي كبار الموظفين على صغار الموظفين وعلى العامة.

الباب الثامن : ولاية النقابة على ذوي الأنساب : وفيه

مجموعة من الشروط، والواجبات ، والحقوق .

**الباب التاسع : في الولايات على إمامة الصلاة :** وفيه الصفات المطلوبة، وأنواع الإمامة والشروط اللازمة .

**الباب العاشر : في الولاية على الحج :** وفيه أنواعها ، والواجب على أمير الحج عمله ...

**الباب الحادي عشر :في ولاية الصدقات :** وفيه عن زكاة المواشي ، والنخل ، والشجر ، والزروع ، والذهب ، والفضة ، والمعادن .

**الباب الثاني عشر: قسم الفيء والصدقة :** وفيه كلام عن الغنيمة، واستيلاء المسلمين على أرض العدو ، والأموال المنقولة وهي الغنائم المألوفة .

**الباب الثالث عشر: في الجزية والخراج :** وفيه أن الخراج حق معلوم على مساحة معلومة ، وأنه على رقاب الأرض .

**الباب الرابع عشر: فيما تختلف أحكامه من البلاد :** وفيه كلام على الحرم (المكي) ، وبيان حدوده ، وحكم الحجاز ثم حكم ما عدا الحرم للحجاز من سائر البلاد.

**الباب الخامس عشر: في إحياء الموات واستخراج المياه :** أقسام العيون ، وحالات حفر الآبار .

**الباب السادس عشر: في الحِمى والأرفاق :** أما إحياء الحمى أو الأرض الميتة التي ليس لها أحد ، فبدليل قوله عليه الصلاة والسلام : من أحَيا أرضاً مواتاً فهي لهُ» . أما الأرفاق فهو أرفاق الناس بمقاعد ، وسواق ،

وأفنية الشوارع ... ومنازل الأسفار يقول عليه الصلاة والسلام : «منّى مُناخُ من سبق إليها» .

**الباب السابع عشر : في أحكام الاقطاع:** وفيه بيان أقسام العامر ، وإقطاع المعادن.

**الباب الثامن عشر: في وضع الديوان وذكر أحكامه :** المقصود بالديوان حسب المفهوم الإداري الحديث : الإدارات الحكومية بكل مستوياتها كالوزارة ، والهيئة ، والمصلحة ... وفيه أقسامه ، وأحكامه ، وأنواعه كديوان الجند ، والجيش ، والعمال ، والموظفين ثم الحديث عن كاتب الديوان وشروط تعيينه ، وما له عليه من الحقوق والواجبات .

**الباب التاسع عشر: في أحكام الجرائم :** وفيه فصل في ثبوت الجرائم ، حد الزنا والسرقة، والخمر ، والقذف ، واللعان والتعزير وقود الجنايات وعقلها ...

**الباب العشرين: في أحكام الحسبة :** وفيه أنواعها ، وكلام عن الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر ، فيما يتعلق بالمحظورات ، فيما ينكر من حقوق الآدميين المحضة ...

تلك خلاصة سريعة وتعليق أسرع لما جاء في فهرس ومتن الأحكام السلطانية للماوردي .

ومنه يتحقق القاريء الكريم الأفكار ، والمباديء ، والأسس ، بل والأصول الإدارية الإسلامية ، التي وصفها الماوردي في كتابه ، والتي لا غنى للإداري والباحث المسلم عن معرفتها .

## كتاب الوزارة : أدب الوزير [1]

تضمن الكتاب ثمانية فصول ومقدمات كما يلي :

أسس الوزارة ١- الدين ٢- والعدل ، والعدل في الأموال والأقوال والأفعال. ٣- تولية الأكفأ ٤- الوفاء بالوعد والوعيد . ٥- الجد والحق ، والصدق ، ثم تحدث عن معنى الوزارة وأنواعها .

**الفصل الأول** : في تنفيذ الأوامر الملكية .

**الفصل الثاني**: الدفاع مهمة الوزير ويقصد الدفاع عن الملك والمملكه من الأولياء والأعداء ، والدفاع عن الرعية من خوف واختلال .

**الفصل الثالث** : الإقدام : وهو عدم التردد ، والأخذ بالأمور وقيل «بالإقدام ترتفع الأقدام»

**الفصل الرابع** : الحذر : وفيه ١- الحذر من الله (أي من مخالفة أوامر الله في عمله ...) ٢- والحذر من السلطان وفيه حقوق السلطان على الوزير وحقوق الوزير على السلطان ٣- الحذر من الزمان : وفيه كيفية الحذر من الزمان والحذر من أهل الزمان.

---

(١) اعتمدنا على النسخة المحققه المطبوعة والتي أشرنا إليها سابقاً عند الحديث عن مؤلفات الماوردي وللإحاطة : فإن هناك كتاباً آخر بعنوان «تحفة الوزراء» المنسوب للثعالبي (ت ٤٢٩هـ) وزارة الأوقاف العراقية ضمن سلسلة إحياء التراث الإسلامي برقم (٢٤) مطبعة العاني - بغداد ١٩٧٧م . في (٢١٣) صفحة .

الفصل الخامس: التقليد والعزل : وفيه تقليد التقرير ، وأقسامه ، وتقليد التدبير، وأقسامه ، ثم الحديث عن أسباب العزل من الوزارة.

الفصل السادس:وزارة التنفيذ : وفيه قوانين الوزارة ومنها أ- السفارة بين الملك وأهل مملكته ب - الرأي والمشورة ج - عناية الوزير بالملك د- حرص الوزير على مصالح الملك ثم حديث عن وزارة التفويض ، ووزارة التنفيذ (سبق الحديث عنهما في البحث).

الفصل السابع: الحقوق : وتشمل حقوق الملك على الوزير وهي ثمانيةحقوق.

الفصل الثامن:العهود : وجعلها على شكل وصايا للوزير كما يلي:

١- طاعة الله وطاعة السلطان .
٢- الأعوان بين الاختبار والاختيار.
٣- الناس على دين ملوكهم وقال : هذب نفسك من الدنس تتهذب أتباعك...
٤- الفراغ راحة وعمل : أي راحة للجسد ثم تفكير فيما سبق أن قام به وهل موافق للصواب .
٥- الرحمة والتواضع.
٦- الشكروالصبر
٧- الاحسان والحزم
٨- الشورى : شاور في الأمر من تثق منه بثلاث خصال أ- صواب الرأي

ب - خلوص النية ج- كتمان السر .

٩- الأسرار : اختر لأسرارك من تثق بدينه وكتمانه ، وتسلم من إذاعته وإدلاله.

١٠- المدح سوق النفاق : احذر قبول المدح من المتملقين ، فإن النفاق مركوز في طباعهم .

١١- احماد السلطان وشكر الرعية : اعتمد بنظرك إحماد سلطانك وشكر رعيتك ... تكن أيامك سعيدة وأفعالك حميدة والناس بك مسرورة ...

١٢- حوائج الناس : إنك مرصد لها فاصبر عليها وقيل «والقلب الضيق لا تحسن به الرياسة ...» .

١٣- تحذير ونذير : ثم يحذر الماوردي الوزير بما أنذر به الرسول عليه الصلاة والسلام فقال : «إن من أشراط الساعة إذا رأيتم الناس أماتوا الصلاة، وأضاعوا الأمانة ، وأحلوا الربا ، واستخفوا الدماء ، وباعوا الدين بالدنيا ، وشربت الخمر ، وعطلت الحدود ، واتخذوا القرآن مزاميرا ، واتخذت الأمانة مغنماً ، والزكاة مغرماً ، وكانالحكم ضغثاً ، والولد غيظاً ، وغاض الكرام غيضاً وفاض اللئام فيضا ، وكان الأمراء فجرة ، والوزراء كذبة ، والأمناء خونة ، والقراء فسقة وكان زعيم القوم أرذلهم، وتشبه الرجال بالنساء ، والنساء بالرجال ، وكذب الصادق ، وصدق الكاذب ولعن آخر هذه الأمة أولها، فليتوقعوا نزول البلاء بهم» . «رواه عبدالله بن عبيدالله عمير الليثي عن حذيفة بن اليمان».

لعلنا بعد هذا التطواف السريع فيما كتبه الماوردي في أدب الوزير نجد عمقه فيما نعرفه الآن بالعلاقات الإنسانية في الإدارة ، فالوزير والإداري في أي موقع كان من الإدارة إذا تأدب وسلك المسلك الذي يشير إليه الماوردي فسوف يملك قلوب من تحت أمرته ، وبذلك يتحقق له السؤدد والسيادة في إدارته وعمالته.

وفي النهاية نشير إلى كتاب ثالث في الإدارة والسياسة هو:

كتاب تسهيل النظر وتعجيل الظفر في أخلاق الملك وسياسة الملك [1] وفيه ستة وعشرون فصلا هي (بدون تفصيل) بابان :

## الباب الأول وفيه :

١- في أخلاق المَلِك وأشار إلى أخلاق الذات ، والفضيلة والرذيلة ، الكرم والمروءة ، السجايا والأخلاق ، أول ما يبدأ به الملك سياسة نفسه وتقويمها شواهد الفضل : الوقار، والثبت ، والصمت ، والصدق والحذر من الكذب . وتوقي الغضب وكتمان السر ، والمشورة ، ، ثم أشار إلى الأخلاق المتقابلة في الملوك وهي الرقة والرحمة – القسوة والغلظة ، السماحة والعطاء ، البخل والإمساك ، ثم تحدث عن الوفاء بالعهد ، والحسد وتجنبه ، تصفح الأعمال ، والاعتياد على ذلك التفاؤل ، الملوك قدوة الناس بالإعتدال ومحاسبة النفس .

## الباب الثاني في سياسة المُلك ، وفيه :

أن يكون الملك أفضل الناس دينا وسياسة الملك منها عمارة البلدان وحراسة الرعية ، وتدبير الجند ، وتقدير الأموال ومقابلة الدخل بالخرج .

---

(١) سبق التعريف به وبالدار الناشرة .

وأشار إلى ما تبني عليه السياسة العادلة مثل : الرغبة والرهبة والأنصاف والإنتصاف ، ثم تهذيب الأعوان والحاشية وفيه قاعدة اختيار الأمراء ، ومن يحذر الملك أن يجعلهم في بطانته . وأشار إلى أشد ما يمني به الملك في سياسة ملكه ، ذلك بفساد الزمان وتغير الأعوان ، ثم أشار إلى وجوب دوام تفقد الملك لأحوال العامة ، ومنها تفقده لسيرة حماة البلاد ، وولاة الأطراف ومراعاة أخبار البلاد المتاخمة وملوكها ، ومساواة الملك نفسه مع الرعية، ورعاية العلم ومراعاة العلماء ، والإحسان إلى الرعية ، وفعله للخير دائما ...

## ثانيا – شيخ الإسلام ابن تيمية (*) (٦٦١هـ – ٧٢٨هـ)

### عصر الشيخ :

ولد شيخ الإسلام في حران بالشام ، وتوفي في سجن قلعة دمشق ، عاش في عصر كانت الدولة الإسلامية تتمزق لأسباب داخلية وخارجية .

من الأسباب الداخلية : ظهور الإنحراف والإنحلال مما جعل الدولة دولا وإمارات عديدة ، ففي الشرق عباسي ، وفي الغرب أموي أندلسي ، وفي مصر فاطمي ، وهناك السلاجقة والبويهيون والحمدانيون ...

ومن الأسباب الخارجية : ظهور التتار (المغول) فقد عاثوا في الأرض الفساد ، وقتلوا النساء ، والأطفال . ولم يتركوا حتى الحيوانات بل تعرضوا

---

(*) يراجع لمعرفة شيخ الإسلام وفكره الإسلامي وجهاده بالسيف والقلم ما يلي:

١- مؤلفاته وهي كثيرة جداً وكذلك مؤلفات تلميذه ابن القيم ففيها الكثير عن شيخ الإسلام .

٢- مرعي بن يوسف الكرمي الحنبلي (١٠٣٢هـ) «الشهادة الزكية في ثناء الأئمة على ابن تيمية» تحقيق نجم عبدالرحمن خلف . دار الفرقان ، مؤسسة الرسالة ، بيروت ١٤٠٤هـ ٢- أنور الجندي «نوابغ الإسلام» دار الإعتصام ١٤٠٣هـ ( ص ٢٠١ – ٢٢٨).

٣- البزار «الاعلام العليه في مناقب ابن تيمية» تحقيق زهير الشاويش : المكتب الإسلامي ١٤٠٠هـ بيروت .

٤- محمد يوسف موسى «ابن تيمية» سلسلة اعلام العرب (٢) ١٣٨١هـ القاهرة .

٥- محمود مهدي الاستانبولي «ابن تيمية بطل الإصلاح الديني» دار المعرفة: دمشق ١٣٩٧هـ .

٦- ما كتبه الأستاذ محمد المبارك عن ابن تيمية في الحكم والإقتصاد والادارة .

لها. وبسببهم سقطت بغداد على يد هولاكو، وانتهت الخلافة العباسية فيها ، وسار هولاكو إلى الشام ثم هدد مصر ، ولكن الشيخ توجه إليها، وحث سلطانها بالنصرة قبل الهجوم عليه ، فخرج السلطان المظفر قُطز من مصر إلى الشام ، وهزم التتار في معركة عين جالوت ، وبذلك اندحر التتار إلى الأبد. وكانت مصر والشام في عصر ابن تيمية (القرن ٧ ، ٨ ) الهجري يموجان بأنواع العلوم ، والمذاهب ، والفلسفات .

## نشأته :

نشأ في بيت علم مستعداً للقيام بواجب هذا العلم ، وتولى وظائف أبيه بعد وفاته ، وكان عمره عشرين سنة وبخاصة الفتوى وكان سلفياً في كل فتاويه وآرائه .

## جهاده :

لم يكن خاملاً ، بل عاملاً مجاهداً حمل السيف ، والمصحف ، وجاهد التتار ، وشد أزر أمير الشام وأمير مصر لمحاربتهم ونجح في هدفه ...

يذكر تلميذه ابن القيم أنه قال في سجنه : «ما يصنع أعدائي بي أنا جنتي وبستاني في صدري ، أين رحت فهي معي لا تفارقني ، أنا حبسي خلوة ، وقتلي شهادة ، وإخراجي من بلدي سياحة » .

## تراثه العلمي[1]:

تحدث وكتب في جميع العلوم وبخاصة الكلام ، والمنطق ، والتصوف ،

---

(١) محمد يوسف مرجع سابق ص ١١٦ .

والفلسفة ، والتفسير ، والفقه . وله حوالي خمسمائة مصنف ... أكبرها ما جمع له من فتاوي «مجموع فتاوي شيخ الإسلام ابن تيمية » . جمع وترتيب عبدالرحمن بن قاسم وابنه محمد . (الرياض) . قال عنه ابن سيد الناس[1]:

«فألفيته : ممن أدرك من العلوم حظاً ، وكان أن يستوعب السُنن والآثار حفظاً ... برزّ في كل فن على أبناء جنسه ، وقال عنه الحافظ الذهبي في كتابه مناقب ابن تيمية : « هو الشيخ الإمام ، العالم العامل ، الرباني امام الأئمة ، وعلامة الأمة ، ومفتي الفِرق ، وبحر العلوم ، سيد الحفاظ وفارس المعني ، والألفاظ ، فريد العصر ، ووحيد الدهر ، شيخ الإسلام ، بركة الأنام علامة الزمان ، وترجمان القرآن ، وعلم الزمان ، وأوحد العباد ، قامع المبتدعين ، وآخر المجتهدين ، تقي الدين ... ابن تيمية ».

## منهجه في البحث :

اعتمد على المصادر الإسلامية الأساسية ، وهي القرآن الكريم ، والسنة النبوية ، والإجماع ، والقياس ، فكان في منهجه لا يخرج عن هذه الأصول . وقد اتبع مذهب شيخه الإمام ابن حنبل في فتواه وفقهه ...

## فكره الإداري :

لقد اعتمدنا شيخ الإسلام مفكراً إسلامياً في الإدارة ، وذلك لما تركه من آثــار علمية، وفكريــة فــي مؤلفاته العديــدة التي لا يمكــن أن نبحثها على

---

(١) مرعي ، بن يوسف ، مرجع سابق ص ٢٦

(٢) نفس المرجع ص ٥٢.

التخصيص أو التوسع هنا ؛ ولهذا فسوف نشير إلى هذا الفكر بشيء من الإيجاز ومن خلال بعض مؤلفاته[1].

## أولا-كتابه السياسة الشرعية في إصلاح الراعي والرعية:

لعل قارىء البحث بعد أن وصل إلى هذا الحد يكون قد اطلع على بعض أفكار ابن تيمية الإصلاحية الإدارية التي نقلناها في مواضعها من هذا الكتاب.

ومن المواضيع الإدارية التي تناولها الكتبا ما يلي :

- تحدث عن الولايات أو تولي الأمراء والموظفين للسلطة العامة ، والعمل في خدمة الناس ؛ ووضع الشروط والصفات اللازمة لهؤلاء العاملين ، وجعل قاعدة الاختيار مبنية على أساس الآية الكريمة «إن خير من أستأجرت القويُ الأمين» لذلك أكد على استعمال الأصلح واختيار الأمثل فالأمثل للوظيفة العامة.

ثم تحدث عن الناحية المالية وخاصة إيرادات الدولة ، وكيف تجمعها ، ونوع الناس المختارين لهذه العملية ثم كيف تصرف هذه الأموال ، ومدى حرص الإدارة الإسلامية في صرفها حسب الشرع ... والمصلحة التي يراها رئيس السلطة التنفيذية أو رئيس الدولة (الخليفة أو الملك أو الرئيس ) .

ثم تطرق إلى أنه على الإدارة الإسلامية لكي يستقر المجتمع أن تطبق

---

(١) تراجع «الرسالة القبرصية» حققها علي السيد صبح المدني ، مكتبة المدني جدة ١٣٩٩هـ . ففيها ما يفيد باهتمام ابن تيمية بأمور المسلمين في كل مكان حتى وهم أسرى لدى ملك قبرص .

الحدود ؛ ففي تطبيقها خير للأفراد وللمجتمع ، ومن ثم لعموم الأمة .

كما نجد في هذا الكتاب آداباً وأخلاقاً وحسن سلوك ، وكلها مهمة للإدارة الإسلامية، لأنها تمثل العلاقات الإنسانية .

## ثانيا : كتاب الحسبة في الإسلام :

وفيه توجيه بأهمية الحسبة في الإسلام وأنها وظيفة لو تحققت كما يراها الدين لتحقق خير كثير ، فبها يكون المجتمع نظيفاً حيث ينتشر الخير والتواصي به ، والعدل والرحمة ، وبخاصة ما يراه من أن المجتمع يقوم على دعامتين هما :

١- إخلاص الدين لله . ٢- العدل في المعاملات بين الناس .

كما تحدث عن القيادة الإدارية الإسلامية ، ووجوبها مستشهداً بالآيات الكريمة ، والأحاديث النبوية .

كما تطرق في هذا الكتاب إلى مجموعة من العمالات ، ووجوب إحداثها في الدولة الإسلامية ، كالصناعة ... والحث على العناية بالزراعة ووجوب الإكتفاء الغذائي بين المسلمين ...

والواقع أن الإمام ابن تيمية قد تناول العمليات الإدارية المعروفه الآن (التخطيط ، والتنظيم ، والتوجيه ، والرقابة) وتحدث عنها ولكن بطريقة السلف التي تشير إلى الأمر ، وتقصد المصلحة العامة ؛ دون ذكر أن الأمر فيه عمل أو عملية إدارية ، ولكن من واقع الدراسة الحديثه يمكن للمهتم بهذا

الأمر أن يستخرج هذه المعاني والمفاهيم الإدارية من فكر ابن تيمية [١]، فرسالته «الأمر بالمعروف ، والنهي عن المنكر » ما هي إلا رسالة إدارية للمجتمع ، ولكل إداري في عمله أينما كان ، بوجوب التخلق بأخلاق الإسلام ، وهذا هو ما سبق أن خصصنا له موضوعا مستقلاً بعنوان « العلاقات الإنسانية » كما يفهم في الإدارة الحديثه ، فالإمام ابن تيمية في كتبه قد سجل مباديء «العلاقات الإنسانية » في أكثر من موقع ، وأكد عليها ولكن – كما أشرت – بطريقته الخاصة ، والمفهومة في عصره .

وتأكيداً لما ذكرناه من توجيهات ابن تيمية الإصلاحية الإدارية سواء في محيط الأفراد والمجتمع ، أو إصلاح الحكومة يقول د. حمدي عبدالهادي [٢] : « وقد شملت دعوته (ابن تيمية) الإصلاحية فيما شملت إصلاح الإدارة الحكومية ، وأخرج في ذلك رسالتين : أحداهما (السياسة الشرعية في إصلاح الراعي والرعية) والأخرى : (الحسبة ومسؤولية الحكومة الإسلامية...)».

أما الأستاذ محمد المبارك [٣] فقد «أكد أن ابن تيمية قد دعا الدولةإلى تخطيط وتنمية القوى ، وفاء بحاجات مجتمعها وذلك تعليقاً على قول ابن تيمية : «يجب على الدولة إعداد من يصلحون للأعمال التي هي فرض على الكفاية والتي لا تتم مصلحة الناس إلا بها إذا لم يوجدوا » .

---

(١) ينوي المؤلف – إن شاءالله – أن يخص ابن تيمية بدراسة موسعة في الفكر الإداري الإسلامي . من خلال إنتاجه الكثير والله المعين .

(٢) ، (٣) د. حمدي عبدالهادي ، مرجع سابق ص ٢٣٧ .

وهذا تأكيد ، لما أشرت إليه من أن ابن تيمية قد عالج ما نسميه في أيامنا الحاضرة بالعمليات الإدارية (التخطيط ، التنظيم ، التوجيه والرقابة ) وهو لم يسمها كما نسميها نحن الآن ولكن وجه إليها ، ودعا بأسلوب زمانه إلى الأخذ والعمل بها.

وسجل الأستاذ أنور الجندي [1] أن ابن تيمية قد عاش حياته في سبيل خدمة أهداف كبيرة منها :

١- حرر العقيدة الإسلامية وجردها مما حاول خصومها اضافته إليها.

٢- حارب أعداء الإسلام بالسيف ، وركب فرسه وقاتل .

٣- أحيى روح الجهاد في الإسلام ، وعلم الفقهاء حرب السهام والمقاتلة .

٤- فتح باب الإجتهاد في الفروع .

٥- أصلح التصوف ، وحرره من الوثنيات ، ورده إلى مفهوم الرسول.

٦- أصلح سياسة الملك (السياسة الشرعية في الراعي والرعية) .

٧- حارب البدع الضالة والإنحراف في السلوك.

٨- سد باب التأويل في النصوص .

٩- أنكر زيارة القبور والإستعانة بأصحابها في قضاء الحاجات .

١٠- مزق منطق أرسطوا ، وكشف للمسلمين عن منطق مستمد القرآن نفسه .

---

(١) أنور الجندي «نوابغ الإسلام» ص ٢٢٨ .

## ثالثا – القَلَقشَنْدي والإدارة (*) (٧٥٦هـ – ٨٢١هـ)

التعريف بالقلقشندي : ولد ببلدة «قلقشندة» بالقليوبية . وهي بلدة فقيه مصر الليث بن سعد . ينتسب المؤلف إلى بني بدر بن فزارة من قيس عيلان الذين جاءوا مصر مع الفتح الإسلامي ، وكان بقلقشند قبيلتان هما بنو بدر وبنو مازن .. ونشأ في جو إسلامي ، وطلب العلوم الشرعية على علماء عصره وأجيز له الفتيا والتدريس على مذهب الإمام الشافعي ، فهو شافعي المذهب . ثم التحق للعمل بديوان الإنشاء ، وفيه وعن طريق الخبرة والممارسة العملية ألف موسوعته «صبح الأعشى في صناعة الإنشاء» .

### تآليفه :

له عدة تآليف منها .

١- «كتاب صبح الأعشى في صناعة الإنشاء».

---

(*) اعتمدنا في الحديث عن الموضوع على كتاب «صبح الأعشى في صناعة الإنشاء» للقلقشندي طبعه مصورة ١٤٠٥هـ ، الهيئة المصرية العامة للكتاب ، وزارة الثقافة والإرشاد القومي المؤسسة المصرية العامة للتأليف والترجمة للطباعة والنشر ، وظهرت في سبع مجلدات ومعها مجلد خاص بالتعريف بالمصطلحات من إعداد د. محمد قنديل البقلي عام ١٩٨٣م. كما استعنا بالفهارس التي وضعها في مجلد واحد الأستاذ محمد قنديل البقلي وأشرف عليها د. سعيد عبدالفتاح عاشور ونشرته عالم الكتب بالقاهرة عام ١٩٧٢م (والجميع بمكتبة الباحث).

= د. احمد عزت عبدالكريم (تقديم) «أبو العباس القلقشندي وكتابه صبح الأعشى» تآليف نخبة من الأساتذة . الهيئة المصرية العامة للكتاب القاهرة ١٣٩٣هـ .

= د. عبداللطيف حمزة «القلقشندي» في كتابه صبح الأعشى » الهيئة المصرية العامة للكتاب القاهرة ١٩٧٧م.

٢- «ضوء الصُبح المسفر وجني الدوح المثمر » . وهو مختصر لكتاب «صبح الأعشى».

٣- «الغيوث الهوامع في شرح جامع المختصرات ، ومختصرات الجوامع في علم الفقه على مذهب الإمام الشافعي .

٤- «نهاية الأرب في معرفة قبائل العرب» كتاب في الأنساب .

٥- «قلائد الجُمان في قبائل العُربان » كتاب في الأنساب .

وقد كُتب عن صبح الأعشى الكثير من التقريظات والإطراءات ، فالكتاب يضم بين دفتيه ما يعرف في الإدارة الحديثة «بالإدارة المكتبية» أو إدارة المكتب . وهي علم مستقل وذو شعب . وتهتم الإدارة المكتبية بكل ما تحتاج إليه الإدارة من الأجهزة ، والأدوات ، وما يحتاج إليه جميع الموظفين من أدوات الكتابة ، بجميع أنواعها وأشكالها ، وكذلك الاهتمام بالتنظيم المكتبي الذي يساعد الموظف للأداء والإنتاج الجيد وتنظيم المكاتبات وتصنيفها والتعريف بها..

إن صبح الأعشى «يمثل الإدارة المكتبية» في زمن القلقشندي ، ولكن التسمية تختلف حيث عرف «بديوان الإنشاء» يقول د. عبداللطيف حمزة[1] : «وإذا كان ديوان الإنشاء من أقوى أسباب نهضة الكتابة خلال العصور الإسلامية التي أشرنا إليها ، فإن شيئاً آخر أصبح سبباً في نهضة الكتابة العربية في مصر والشرق العربي في عصرنا هذا ، وهذا الشيء هو الصحافة».

---

(١) د. عبداللطيف حمزة ، مرجع سابق ص ٥٨ .

ويصف القلقشندي الكتابة عامة والإنشاء خاصة بقولة [1]: «...وبعد، فلما كانت الكتابة من أشرف الصنائع وأرفعها ، وأربح البضائع وأنفعها وأفضل المآثر وأعلاها. وآثر الفضائل وأغلاها . لا سيما كتابة الإنشاء التي هي منها بمنزلة سلطانها وإنسان عينها بل عين إنسانها . لا تلتفت الملوك إلا اليها . ولا تعوّل في المهمات إلا عليها ، يعظمون أصحابها ويقربون كُتابها».

كما يشير إليه أحد المهتمين بالإدارة الإسلامية فيقول[2]: «والواقع أن كتاب صبح الأعشى يعتبر دائرة معارف بالنسبة . لوظيفة الكتابة ومتطلباتها ، والتنظيم المكتبي وإجراءاته وتنظيم المكاتبات وتصنيفها ...»

وعن تأثير ديوان الإنشاء في حياة المؤلف يقول د. أحمد عزت عبدالكريم[3]: «...وترجع أهمية ديوان الإنشاء في ذلك العصر إلى أنه بمثابة وزارة الخارجية ، فهو الديوان الكبير الذي ترد إليه جميع المكاتبات من داخل الدولة وخارجها ، وتصدر عنه جميع المكاتبات ، على لسان السلطان إلى ملوك الدول وحكامها الذين ربطتهم بسلطنة المماليك علاقات ودية أو عدائية ، ومعنى هذا أن القلقشندي بعمله في ديوان الإنشاء كان أميناً على أسرار الدولة ، مطلعاً على خفايا (الأرشيف ) الرسمي الجامع لأسرارها ...».

وفيما يلي نعرض للمقالات العشر التي كتبها القلقشندي ، وبخاصة في موضوع الكتابة والكُتاب ، وديوان الإنشاء أو ما أشرنا إليه في الفكر الإداري

---

(١) القلقشندي ج ١ ص ٦ (المقدمة) .

(٢) د. حمدي عبدالهادي مرجع سابق ص ٢٢٧.

(٣) د. أحمد عزت عبدالكريم (تقديم) مرجع سابق ص ٩ .

الحديث بإسم «الإدارة المكتبية»، وذلك من خلال مراجعة دقيقة لجميع أجزاء الكتاب الأربعة عشر (٧ مجلدات). كما سوف نشير للمقالات الأخرى بشكل سريع ومختصر .

قبل المقالات كتب المؤلف مقدمة قيمة جاء فيها الحديث عن :

فضل الكتابة ومدح فضلائها وذم حمقاهم ، تفضيله كتابة الإنشاء ، آداب الكُتاب ، ومنها حسن السيرة ، وشرف المذهب ، وقوانين ديوان الإنشاء ، وترتيب أحواله وآداب أهله... أما المقالات فهي كالتالي :

## المقالة الأولى :

فيما يحتاج إليه الكاتب[١] وفيها بابان :

**الباب الأول** : وفيه ما يحتاج إليه الكاتب في الجملة.

وما يحتاج إليه من معرفة لمواد الإنشاء ، اللغة والنحو والقرآن الكريم والحديث ، وأحوال الأمم، والأحكام السلطانية .

**الباب الثاني** : وفيه معرفة الخط وأنواعه ، والحبر وصناعته ، والأقلام وأصنافها وإستعمالها...

---

(١) تراجع الوثيقة رقم (٣٧) ( رسالة عبدالحميد الكاتب للكتاب) ففيها معلومات قيمة حول موضوع الكُتاب والموظفين . كما يراجع : الأستاذ عبدالعزيز الرفاعي «من عبدالحميد الكاتب إلى الكُتاب والموظفين » المكتبة الصغيرة رقم ٩ عام ١٣٩٣هـ ففيه دراسة وتحليل وتعريف جيد بالرسالة والكتاب والموظفين والإدارة المكتبية .

## المقالة الثانية :

وهي مقالة جغرافية مفيدة في التعريف بحدود الدولة الإسلامية أيام المؤلف، والبحار ، والأرض ، والأبعاد ... والطرق الموصلة لها في حدودها الأربعة ، وغير ذلك كثير .

## المقالة الثالثة :

وفيها ذكر الأسماء ، والكُنى ، ومواضع ذكرها في المكاتبات ... وكذلك الألقاب ، وفيها أنواع الورق ، وما يناسبها من أحجام الأقلام. وذكر المستندات التي يصدر عنها، وكتابة ما يكتب كأمر السلطان أو غيره ... والفواتح مثل البسملة والحمدله والتصلية والسلام في أول الكتب والبعدية ، كما يذكر الخواتم واللواحق من كتابة «إن شاءالله» في آخر الكتاب والتاريخ العربي وغيره ...

## المقالة الرابعة :

وفيها أمور مهمة تتعلق بالمكاتبات ومن ذلك :

معرفة مخاطبة المكتوب إليه على قدر طبقته من اللغة العربية ... ومراعاة معرفة رتبة المكتوب عنه والمكتوب إليه ... بيان كيفية طي الكتاب وختمه ، وحمله ، وتأديته ، وفضه ، وقراءته ، وحفظه في الإضبارة (أي الملف ) ... معرفة إخفاء ما في الكتب من السر ، إما بطريق المترجم ، وإما بالكتابة بما يظهر بالمعالجة من عرضه على النار ، أو جعل دواء عليه ، وما أشبه ذلك.

ولنا تعليق على هذه المعلومات في المقالة الرابعة ؛ ذلك أن مناهج مادة «الإدارة المكتبية» التي تقدم في الدورات التي تعطي لموظفي الدولة في المملكه لا تخلو من هذه المعلومات القيمة عن المكاتبات ، وقد اطلعت على منهج احدى

الدورات في الإدارة المكتبية ، ووجدته كذلك.

## المقالة الخامسة :

وتختص بالحديث عن الولايات ، وطبقاتها ، وما يجب على الكاتب مراعاته في كتابتها .. في البيعات ، وما يجب على الكاتب مراعاته في كتابة البيعة ، وفيه نماذج لبعض بيعات الخلفاء ... ثم العهود التي يكتبها الملوك لولاة العهد ... وفيها الكثير من الوثائق والمكاتبات الرسمية الحقيقية .

## المقالة السادسة :

وفيها الوصايا الدينية والمسامحات ... وتحويل السنين مع أمثلة كثيرة...

## المقالة السابعة :

وفيها حديث عن الاقطاعات ، والمقاطعات ؛ وأنواعها ، وأقسامها مع أمثلة عدة ...

## المقالة الثامنة:

وفيها وجوب معرفة الكاتب للأيمان (أي القسْم) كالتي أقسم اللّه تعالى بها ، والأيمان المتعلقة بالملوك ، مما يحلف به المسلمون من أهل السنة ... وغيرهم.

## المقالة التاسعة :

تتحدث عن عقود الصلح ، وأنواعها ؛ والهدنة ، وأنواعها ، وما يجب على الكاتب معرفته...

## المقالة العاشرة :

وفيها فنون من الكتابة لا تتعلق بكتابة الدواوين ، مثل الغزو والصيد ، والهزل ...

## خاتمة صبح الأعشى :

وتحدث فيها عن أمور لها علاقة بديوان الإنشاء ، مثل البريد ومراكزه... ومطارات الحمام الزاجل (الرسائلي) ... والمناور التي يُعرف بها حركة التتار ، وكذلك المحرقات التي استخدمت لحرق مزارع ومراعي التتار والغازين للبلاد الإسلامية . وهي خاتمة طريفة...

ونختم حديثنا عن المقالات بالإشارة إلى أن المقالة الرابعة . وهي الرئيسة وتشير إلى ما ذكرناه من علاقة بين المعلومات التي فيها وبين «الإدارة المكتبية» وقد كتب المؤلف فيها حوالي (١٥٦٦) ألف وخمسمائة وست وستون صفحة . ضم الجزء السادس (٤٩٦ صفحة) ، وجميع الجزء السابع والثامن (٨١٩ صفحة) والجزء التاسع وفيه (٢٥١ صفحة) .

إن الإدارة الإسلامية تنتفع بما كتبه القلقشندي في موضوع الكتابة ، والكُتاب ، والموظفين ، وواجباتهم ، ومسؤولياتهم ، وحقوقهم ، وشروط تعيينهم ، بالإضافة إلى الوثائق التي ضمنها المؤلف مؤلفه . وهي وثائق مأخوذه من مصادرها الحقيقية . ولا شك أن دراستها والإطلاع عليها تمثل فكراً إدارياً إسلامياً في مجال الإدارة المكتبية ، ومجال التوظيف ، والموظفين . وهذا ما

عنيناه من أن القلقشندي رائد من رواد الإدارة الإسلامية في كتابته عن الموضوع ، بشكل واسع لم يسبقه أحد [1] .

---

(١) يشير الدكتور . محمد حسين الزبيدي محقق كتاب «الخراج وصناعة الكتابة» (لقدامة ابن جعفر ت ٣٢٩) . أن الكتاب المذكور يتكون من ثمان منازل ص ١١ أو مقالات وأن الأربع الأولى منها (لم تصل إلينا حتى الآن ) وأن الجزء المفقود هو الذي يتضمن الحديث عن مجلس الإنشاء (ديوان الإنشاء) والذي تحدث فيه ابن قدامة عن المكاتبات في الأمور الخارجية وخصائص الكتاب» وحيث إن محقق الكتاب يؤكد عدم تضمين هذا التحقيق لما كتبه ابن قدامة عن الكتابة والكتب بسبب عدم العثور عليها يظل في رأينا القلقشندي رائدا فيما كتبه وجمعه في (صبحه) الذي أصبح كالصبح المنير لمن يهمه البحث في هذا الموضوع.





# الملحقات

# الوثائق

وهي دليل فكري على حسن الإدارة الإسلامية والتزامها بالأصول في التعامل مع المجتمع الدولي والمحلي والمؤسسات القائمة في المجتمع الإسلامي الأول ، كما انها صالحة لكل زمان ومكان.

## أولا : وثائق العهد النبوي (١٢ وثيقة)

| رقم الوثيقة : | موضوعها : |
| --- | --- |
| ١- | بيعة العقبة الثالثة وفيها تحددت أرض الدولة الإسلامية . |
| ٢- | الصحيفة = دستور الدولة الإسلامية . |
| ٣- | رسالة الرسول إلى يهود خيبر . |
| ٤- | خطاب الرسول إلى النجاشي ملك الحبشة ، ودعوته للإيمان بالله. |
| ٥- | كتاب من الرسول إلى هرقل عظيم الروم ودعوته للإسلام. |
| ٦- | كتاب آخر إلى هرقل عظيم الروم ودعوته للإسلام. |
| ٧- | جواب إمبراطور الروم إلى النبي صلى الله عليه وسلم . |
| ٨- | نص كتاب الرسول إلى هرقل عظيم الروم ودعوته للإسلام. |
| ٩- | نص جواب المقوقس إلى النبي صلى الله عليه وسلم . |
| ١٠- | نص كتاب النبي إلى كسرى . |
| ١١- | نص رسالة الرسول إلى المنذر بن ساوي . |
| ١٢- | صورة لحدود الحرم المكي التي وضعها النبي ويسير عليها المسلمون في كل زمان. |

## ثانيا : وثائق عهد الصديق رضى الله عنه (٤ وثائق) .

| | |
| --- | --- |
| ١٣- | كتاب مفتوح من أبي بكر إلى جميع المرتدين ... |
| ١٤- | كتاب من أبي بكر إلى خالد بن الوليد للمسير إلى العراق... |

١٥- كتاب من أبي بكر إلى أبي عبيدة يخبره بتولية خالد عليه...

١٦- كتاب خالد إلى أبي عبيدة يخبره بمكانته ومنزلته عنده ...

## ثالثا : وثائق الخليفة عُمر بن الخطّاب رضي الله عنه (٧ وثائق)

١٧- رسالة عمر إلى عامله أبي موسى الأشعري في القضاء...

١٨- رسالة من الخليفة عمر إلى الوالي عمرو سائلا عن مصر وأحوالها...

١٩- جواب عمرو إلى الخليفة واصفاً مصر...

٢٠- سؤال من الوالي وجواب من الخليفة عمر حول جمارك التجارة بين الدول.

٢١- مكاتبة الخليفة عمر مع أهل منبج في جمارك التجارة الدولية ...

٢٢- رسالة توجيه ورقابة من الخليفة عمر إلى واليه أبي موسى الأشعري...

## رابعاً : وثائق الخليفة عُثمان بن عفّان رضي اللّه عنه (٥ وثائق)

٢٣- كتاب توجيه من الخليفة عثمان إلى عمال الخراج .

٢٤- كتاب توجيه ، وتوصية ، ورقابة من الخليفة عثمان إلى الأمة الإسلامية .

٢٥- كتاب الخليفة للأمة بوجوب المراقبة وأخذ حقها حتى من الخليفة ...

٢٦- رسالة من الخليفة إلى عماله بوجوب الشعور بالمسؤولية وأنهم رعاة لا جباة...

٢٧- رسالة الخليفة إلى أمراء الأجناد في الفروج بوجوب الإلتزام وعدم الإنحراف بالسلطة الموكلة اليهم...

## خامسا : وثيقَة من عهد الإمام علي رضي الله عنه (وثيقة واحدة)

٢٨- عهد وكتاب الخليفة علي بن أبي طالب إلى واليه على مصر الأشتر النخعي، والذي توفي وهو في طريقه إلى مصر فتولى بعده محمد بن أبي بكر الصديق ولاية مصر .

## سادسا : وثيقة رقم ٢٩

٢٩- خريطة العالم الإسلامي في العهد النبوي والخلفاء الراشدين من سنة ١ هـ حتى ٣٠ هـ .

## سابعا: من وثائِق الدّولة الأموية :الوثيقة رقم ٣٠

٣٠- خطبة الخليفة عمر بن عبدالعزيز إلى الأمة الإسلامية بعد توليه الخلافة...

## ثامنا : من وثائق الدّولة العبّاسيّة : الوثيقة رقم ٣١

٣١- نص كتاب طاهر بن الحسين إلى ابنه عبدالله لما ولاه المأمون الرقة ومصر وقد أمر المأمون بتوزيع الكتاب على جميع الولاة والبلدان للعمل به .

## تاسعاً : رِسالة إلى الكتّاب والموظّفين: الوثيقة رقم ٣٢

٣٢- نص رسالة عبدالحميد الكاتب إلى الكتاب والموظفين .

## أولا : وثائق العهد النبوي (١٢ وثيقة)

| الرقم | الموضوع |
|---|---|
| ١- | بيعة العقبة الثالثة . |
| ٢- | الصحيفة = دستور الدولة الإسلامية . |
| ٣- | رسالة الرسول إلى يهود خيبر |
| ٤- | رسالة الرسول إلى النجاشي ملك الحبشة ودعوته للإيمان بالله. |
| ٥- | كتاب من الرسول إلى هرقل عظيم الروم ودعوته للإسلام. |
| ٦- | كتاب آخر من الرسول إلى هرقل عظيم الروم ودعوته للإسلام. |
| ٧- | جواب امبراطور الروم إلى النبي صلى الله عليه وسلم. |
| ٨- | نص كتاب الرسول إلى المقوقس عظيم القبط وملك الإسكندرية . |
| ٩- | نص جواب المقوقس إلى النبي صلى الله عليه وسلم . |
| ١٠- | نص كتاب الرسول إلى كسرى . |
| ١١- | نص كتاب النبي إلى المنذر بن ساوى . |
| ١٢- | صورة لحدود حرم مكة المكرمة التي وضعها الرسول ويسير عليها المسلمون في كل زمان . |

# وثيقة رقم ١

## بيعة العقبة الثالثة(١)

خرجنا في حُجاج قومنا من المشركين ، وواعدْنا رسولَ الله صلى الله عليه وسلم العَقَبة ، من أوسط أيام التشريق . قال : فلما فرغنا من الحج ، وكانت الليلة التي واعدنا رسولَ الله صلى الله عليه وسلم لها ... فنمنا تلك الليلة مُع قومنا في رحالنا . حتى إذا مضى ثُلث الليل ، خرجنا من رحالنا لميعاد رسول اللّه صلى الله عليه وسلم نتسلل تسلُّل القطا ، مستخفين ، حتى اجتمعنا في الشعب عند العَقبة ، ونحن ثلاثة وسبعون رجلا ، ومعنا إمرأتان من نسائنا ...

فتكلم رسول اللّه صلى الله عليه وسلم ، فتلا القرآن ، ودعا إلى اللّه ، ورغب في الإسلام. ثم قال :

«أبايعكم على أن تمنعوني مما تمنعون منه نساءكم وأبناءكم» قال : فأخذ البراء بن معرور بيده ، ثم قال :

«نعم ، والذي بعثك بالحق ! لنمنعنّك مما نمنع منه أزرنا... فبايعْنا يا رسول اللّه ، فنحن ، واللّه ، أهل الحروب وأهل الحلقة ورثناها كابراً » .

... أبو الهيثم بن التيهان ، فقال : « يا رسول الله ! إن بيننا وبين الرجال حبالاً ، وإنّا قاطعوها – يعني اليهـود – فهل عسيتَ إن نحن فعلنا ذلك ، ثم

---

(١) المصدر : الوثائق السياسية / د. محمد حميدالله . الصفحات ٤٩ – ٥١.

أظهرك اللّه ، أن ترجع إلى قومك وتَدَعنا؟ قال : فتبسم رسول الله صلى الله عليه وسلم ، ثم قال :

«بل الدمُ ، الدم ؛ والهدمُ ، الهدم . أنا منكم وأنتم مني . أحارب من حاربتم وأسالم من سالمتم ».

...قال رسول الله صلى الله عليه وسلم : أخرجوا منكم اثني عشر نقيبا، ليكونوا على قومهم بما فيهم . فأخرجوا منهم اثني عشر نقيبا ، تسعة من الخزرج ، وثلاثة من الأوس .. (وجعل أبا أمامة أسعد بن زرارة نقيب النقباء).

قال العباس بن عُبادة بن نضلة الأنصاري – أخو بني سالم بن عوف –:

« يا معشر الخزرج ! هل تدرون علام تبايعون هذا الرجل ؟» قالوا: «نعم ». قال : «إنكم تبايعون على حرب الأحمر والأسود من الناس! فإن كنتم ترون أنكم إذا هلكتْ أموالُكم مصيبةً، وأشرافكم قتلاً ، أسلمتموه ، فمن الآن . فهو ، والله! إن فعلتم خزي الدنيا والآخرة. وإن كنتم ترون أنكم وَافون له بما دعوتموه إليه عن نهكة الأموال وقتل الإشراف ، فخذوه . فهو ، والله! خير الدنيا والآخرة» .. فما لنا يا رسول الله! ان نحن وفينا؟» قال : «الجنة» وفي رواية اليعقوبي :

«أن يمنعوه وأهله مما يمنعون منه أنفسهم وأهليهم وأولادهم. وعليهم أن يحاربوا معه الأسود والأحمر ، وأن ينصروه على القريب والبعيد . وشرط لهم الوفاء بذلك والجنة».

قالوا : «ابسط يدك» فبسط يده ، فبايعوه ...

فلما أصبحنا ، غدتْ علينا جِلّة قريش حتى جاءوا في منازلنا ، فقالوا : «يا معشر الخزرج ! انه قد بلغنا أنكم قد جئتم إلى صاحبنا هذا ، تستخرجونه من بين أظهرنا ، وتبايعونه على حربنا . وإنا ، والله ! ما من حيّ من العرب أبغض إلينا أن تنشب الحرب بيننا وبينهم منكم ». قال فانبعث من هناك من مشركي قومنا ، يحلفون بالله . ما كان من هذا شيء وما علمناه . قال: وقد صدقوا ما لم يعلموه.

قال : وبعضنا ينظر إلى بعض ..

قال : ونفر الناس من مِنى . فتنطّس القوم الخبر - أي أكثروا البحث عنه - فوجدوه قد كان . وخرجوا في طلب القوم ، فأدركوا سعد بن عُبادة بأذاخِر، والمنذر بن عمرو ، أخا بني ساعدة بن كعب الخزرج. وكلاهما كان نقيباً . فأما المنذر ، فأعجز القوم . وأما سعد فأخذوه ، فربطوا يديه إلى عنقه بنسع رحله. ثم أقبلوا به ، حتى أدخلوه مكة ، يضربونه ويجذبونه بجمّته . وكان ذا شعر كثير.

وفي رواية أخرى : وكان في بيعة الحرب ، حين أذن الله رسوله في القتال، شروط سوى شروطه عليهم في العقبة الأولى (= الثانية). كانت الأولى على بيعة النساء (راجع القرآن ٦٠/١٢) . وذلك أن الله لم يكن أذن لرسول الله صلى الله عليه وسلم في الحرب . فلما أذن له فيها ، وبايعهم رسولُ الله صلى الله عليه وسلم في العقبة الآخرة على حرب الأحمر والأسود، أخذ لنفسه واشترط على القوم لربه ، وجعل لهم على الوفاء بذلك الجنة.. عن عبادة ابن الصامت ، وكان أحد النقباء ، قال : بايعنا رسول الله صلى الله عليه وسلم بيعة الحرب .

# وثيقة رقم ٢

## الصحيفة : دستور الدولة الإسلامية [١]

بسم الله الرحمن الرحيم

(١) هذا كتاب من محمد النبي (رسول الله) بين المؤمنين والمسلمين من قريش و (أهل ) يثرب ومن تبعهم فلحق بهم وجاهد معهم.

(٢) أنهم أمّة واحدة من دون الناس .

(٣) المهاجرون من قريش على ربعتهم يتعاقلون بينهم وهم يفُون عانيهم بالمعروف والقسط بين المؤمنين.

(٤) وبنو عوف على ربعتهم يتعاقلون معاقلهم الأولى ، وكل طائفة تفدي عانيها بالمعروف والقسط بين المؤمنين .

(٥) وبنو الحارث [بن الخزرج] على ربعتهم يتعاقلون معاقلهم الأولى، وكل طائفة تفدي عانيها بالمعروف والقسط بين المؤمنين.

(٦) وبنو ساعدة على ربعتهم يتعاقلون معاقلهم الأولى ، وكل طائفة تفدي عانيها بالمعروف والقسط بين المؤمنين.

(٧) وبنو جُشم على ربعتهم يتعاقلون معاقلهم الأولى ، وكل طائفة تفدي عانيها بالمعروف والقسط بين المؤمنين.

(٨) وبنو النّجّار على ربعتهم يتعاقلون معاقلهم الأولى ، وكل طائفة تفدي عانيها بالمعروف والقسط بين المؤمنين.

---

(١) المصدر : الوثائق السياسية – حميدالله ص ٥٩ – ٦٢

(٩) وبنو عمرو بن عوف على ربعتهم يتعاقلون معاقلهم الأولى ، وكل طائفة تفدي عانيها بالمعروف والقسط بين المؤمنين.

(١٠) وبنو النّبيت على ربعتهم يتعاقلون معاقلهن ، وكل طائفة تفدي عانيها بالمعروف والقسط بين المؤمنين.

(١١) وبنو الأوس على ربعتهم يتعاقلون معاقلهم الأولى ؛ وكل طائفة تفدي عانيها بالمعروف والقسط بين المؤمني.

(١٢) وأنّ المؤمنين لا يتركون مُفرحا بينهم أن يعطوه بالمعروف في فداء أو عقل .

(١٢ب) وأن لا يحالف مؤمن مولى مؤمن دونه .

(١٣) وأن المؤمنين المتقين [أيديهم ] على [كل] من بغى منهم ، أو ابتغى دَسيعة ظلمٍ ، أو إثما ، أو عدواناً ، أو فساداً بين المؤمنين ، وأن أيديهم عليه جميعاً ، ولو كان ولدَ أحدهم .

(١٤) ولا يَقْتُل مؤمنٌ مؤمناً في كافر ، ولا ينصر كافراً على مؤمن .

(١٥) وأنّ ذمّة الله واحدة يجبر عليهم أدناهم ، وأنّ المؤمنين بعضهم موالي بعض دون الناس .

(١٦) وأنه من تبعنا من يهود فإنّ له النصر والأسوة غير مظلومين ولا مُتناصر عليهم .

(١٧) وأنّ سلم المؤمنين واحدةٌ ، لا يسالم مؤمن دون مؤمن في قتال في سبيل الله ، إلا على سواءٍ وعدل بينهم .

(١٨) وأن كل غازية غَزَت معنا يعقب بعضها بعضاً.

(١٩) وأن المؤمنين يُبيء بعضهم عن بعض بما نال دماءهم في سبيل الله .

(٢٠) وأن المؤمنين المتقين على أحسن هُدىً وأقومه.

(٢٠ب) وأنه لا يجير مشركٌ مالاً لقريش ولا نفساً ، ولا يحول دونه على مؤمن.

(٢١) وأنه من اعتبط مؤمناً عن بيّنة فإنه قودٌ به ، إلا أن يرضى ولي المقتول [بالعقل ] وأنّ المؤمنين عليه كافّةً ولا يَحلُّ لهم إلا قيام عليه.

(٢٢) وأنه لا يحل لمؤمن أقرَّ بما في هذه الصحيفة ، وآمن بالله واليوم الآخر أن يَنصر مُحدثاً أو يُؤويه ، وأن من نصره ، أو آواه ، فإنّ عليه لعنةَ الله وغضبه يوم القيامة ، ولا يُؤخذ منه صرف ولا عدل .

(٢٣) وأنكم مهما اختلفتم فيه من شيء ، فإنّ مردَّه إلى الله وإلى محمد .

***

(٢٤) وأنّ اليهود يُنفقون مع المؤمنين ما داموا مُحاربين.

(٢٥) وأنّ يهود بني عوف أُمَّه مع المؤمنين ، لليهود دينهم وللمسلمين دينهم، مواليهم وأنفسهم إلا من ظَلَم وأثم ، فإنه لا يوتِغ إلا نفسه وأهل بيتِه .

(٢٦) وأن ليهود بني النّجّار مثل ما ليهود بني عوف .

(٢٧) وأنّ ليهود بني الحارث مثل ما ليهود بني عوف .

(٢٨) وأنّ ليهود بني ساعدة مثل ما ليهود بني عوف .

(٢٩) وأنّ ليهود بني جُشحم مثل ما ليهود بني عوف .

(٣٠) وأنّ ليهود بني الأوس مثل ما ليهود بني عوف .

(٣١) وأنّ ليهود بني ثَعلَبة مثل ما ليهود بني عوف ، إلا من ظلم وأثم ، فإنّه لا يُوتغ إلا نفسَه وأهلَ بيته.

(٣٢) وأنّ جَفْنَةَ بطنٌ من ثعلبة كأنفسهم .

(٣٣) وأنّ لبني الشّطيبة مثل ما ليهود بني عوف ، وأنّ البرَّ دون الإثم.

(٣٤) وأنّ موالي ثعلبه كأنفسهم .

(٣٥) وأنّ بطانة يهود كأنفسهم .

(٣٦) وأنه لا يخرج منهم أحد إلا بإذن محمد.

(٣٦ب) وأنه لا يَنحجز على ثأرِ جُرحٍ ، وأنه من فَتَك فبنفسه وأهل بيته إلا مَن ظَلَم وأنّ الله على أبرِّ هذا .

(٣٧) وأنّ على اليهود نفقتهم ، وعلى المسلمين نفقتهم ، وأنّ بينهم النصر على من حارب أهل هذه الصحيفة ، وأنّ بينهم النصح والنصيحة والبرٌّ دون الإثم .

(٣٧ب) وأنه لا يأثم امرء بحليفه ، وأنّ النصر للمظلوم .

(٣٨) وأنّ اليهود يُنفقون مع المؤمنين ما داموا محاربين.

(٣٩) وأنَّ يثرب حرامٌ جوفها لأهل هذه الصحيفة.

(٤٠) وأنَّ الجار كالنفس غير مُضارٌ ولا آثم .

(٤١) وأنه لا تُجار حرمةٌ إلا بإذن أهلها.

(٤٢) وأنه ما كان بين أهل هذه الصحيفة من حدث ، أو اشتجار يُخاف فسادُه ، فإنَّ مَرَدَّه إلى الله وإلى محمد رسول الله (صلى الله عليه وسلم) ، وأنَّ الله على أتقى ما في هذه الصحيفة وأبرِّه.

(٤٣) وأنه لا تُجار قريش ولا مَن نَصرها.

(٤٤) وأنَّ بينهم النصر على مَن دهم يثرب .

(٤٥) وإذا دُعوا إلى صلح يُصالحونه ويلبسونه فإنهم يصالحونه ويلبسونه، وأنهم إذا دعوا إلى مثل ذلك ، فإنه لهم على المؤمنين إلا من حارب في الدين.

(٤٥ب) على كل أناس حِصتُّهم من جانبهم الذي قبلهم .

(٤٦) وأنّ يهود الأوس مواليهم وأنفسم على مثل ما لأهل هذه الصحيفة مع البرِّ المحض من أهل هذه الصحيفة ، وأنّ البرّ دون الإثم لا يكسب كاسب إلا على نفسه ، وأنّ الله على أصدق ما في هذه الصحيفة وأبرّه.

(٤٧) وأنه لا يحول هذا الكتاب دون ظالم أو آثم وأنه من خرج آمن ومن قعد آمن بالمدينة ، إلا من ظلم وأثم ، وأن الله جارٌ لمن بر واتقى ، ومحمد رسول الله (صلى الله عليه وسلم) .

## وثيقة رقم ٣
## رسالة الرسول إلى يهود خيبر [١]

بسم الله الرحمن الرحيم

من محمد رسول الله صاحب موسى وأخيه المصدّق لما جاء به . ألا إنَّ الله قال لكم يا معشر أهل التوراة وإنكم لتجدون ذلك في كتابكم : {محمدٌ رسولُ الله والذين معه أشدَّاءُ على الكفّار رُحماءُ بينهم ، تراهم رُكعاً سُجداً يبتغون فضلا من الله ورضواناً . سيماهم في وُجوهِهم من أثر السُّجود . ذلك مَثَلُهم في التَّوراة . ومثَلُهم في الإنجيل كَزَرْعٍ أخرَجَ شَطأه فآزَرَهُ فاستَغلَظَ فاستوى على سُوقِهِ يُعجِبُ الزُّرَّاعَ ليغيظ بهمُ الكفّار. وعدَ الله الذين آمنوا وعملوا الصالحاتِ منهم مغفرةً وأجراً عظيما}.

(١) المصدر : الوثائق السياسية لحميدالله ص ٩٢ .

# وثيقة رقم ٤
# خطاب الرسول إلى النجاشى ملك الحبشة ودعوته للإيمان بالله [١]

بسم الله الرحمن الرحيم

من محمد رسول الله إلى النجاشي الأصحم ملك الحبشة .

سلمٌ أنت ، فإني أحمد اليك الله [الذي لا إله إلا هو] ، الملك ، القُدُّوس ، السلام ، المؤمن ، المُهيمن ، وأشهدُ أنَّ عيسى بن مريم رُوح اللّه وكلمتُه ، ألقاها إلى مريم البتولِ الطيبةِ الحصينة ، فحملتْ بعيسى ، فَخلقه اللّه من روحه ونَفْخه ، كما خَلَقَ آدم بيده ونَفْخِه.

وإنّي أدعوك إلى اللّه وحده لا شريك له ، والموالاة على طاعته، وأن تتّبعني ، وتؤمن بالذي جاءني ، فإنّي رسولُ اللّه.

وقد بعثت إليك ابن عمّي جعفراً ، ونفراً معه من المسلمين . فإذا جاءك فأقرهم ، ودَع التجبُّر ، فإني أدعوك وجنودَك إلى اللّه ، فقد بلّغتُ ونصحتُ ، فاقبلوا نصحي .

والسلام على من اتبع الهدى.

---

(١) المصدر : الوثائق السياسية – لحميدالله ص ١٠٠.

## وثيقة رقم ٥
## كتاب من الرسول إلى هرقل عظيم الروم ودعوته للإسلام(١)

بسم الله الرحمن الرحيم

من محمدٍ عبدالله ورسولِه ، إلى هرقل عظيم الروم .

سلام على من اتّبع الهُدى . أما بعدُ : فإني أدعوك بدعاية الإسلام، أسلِم تَسلَم ، وإن تسلم يؤتِكَ الله أجرك مرّتين ، فإن توليت فعليك إثم الأريسيّين . و «يا أهل الكتاب تعالَوْا إلى كلمة سواءٍ بيننا وبينكم ، ألا نَعْبُدَ إلا الله ولا نُشركَ به شيئاً ، ولا يتّخذَ بعضنا بعضا أربابا من دون الله ، فإنْ تولّوا فقولوا اشهدُوا بأنّا مُسلمون» .

## وثيقة رقم ٦

## كتاب آخر من الرسول إلى هرقل عظيم الروم ودعوته للإسلام (٢)

من محمد رسول الله إلى صاحب الروم

إني أدعوك إلى الإسلام ، فإن أسلمتَ فلك ما للمسلمين وعليك ما عليهم .

---

(١) المصدر : الوثائق السياسية – لحميدالله ص ١٠٩.

(٢) المصدر : الوثائق السياسية د. حميد الله ص ١١٠.

فإنْ لم تَدخلْ في الإسلام فأعطِ الجزيةَ ، فإنّ اللّه تبارك وتعالى يقول : { قاتلوا الذين لا يُؤمنون بالله ولا باليومِ الآخر، ولا يُحرِّمون ما حرَّم الله ورسولُه ولا يَدينون دينَ الحَقِّ من الذين أُتوا الكتاب ، حتى يُعطوا الجزيةَ عن يَدٍ وهَمُ صاغرون} . وإلا فلا تَحُلْ بين الفلاّحين وبين الإسلام أن يدخلوا فيه ، أو يُعطوا الجزِيةَ.

## وثيقة رقم ٧

## جواب امبراطور الروم
## إلى النبى (صلى الله عليه وسلم) (١)

اليعقوبي ج٢ ص ٨٤ – منشآت السلاطين لفريدون بلك ج١ ص ٣٠ قابل السهيلي ٢/٣٢٠

إلى أحمدَ رسولِ اللهِ الذي بشّر به عيسى ؛ من قيصرَ ملكِ الرومِ إنه جاءني كتابك مع رسولك ، وإني أشهدُ أنك رسولُ اللّه ، نَجدك عندنا في الإنجيل ، بشّرنا بك عيسى بنُ مريم . وإني دعوتُ الرومَ إلى أن يؤمنوا بك فأبَوا ، ولو أطاعوني لكان خيراً لهم ، ولوددِتُ أني عندك فأخدمك وأغسل قدمَيك .

---

(١) المصدر : الوثائق السياسية د. حميد الله ص ١١١.

# وثيقة رقم ٨
# كتاب الرسول الى المقوقس عظيم القبط
# وملك الأسكندرية [١]

بسم الله الرحمن الرحيم

من محمد عبدالله ورسوله ، إلى المُقوقِس عظيم القبط.

سلام على من اتّبع الهُدى ، أما بعدُ : فإني أدعوك بدعاية الإسلام ، أسلِم تسلَم ، يُؤتك اللهُ أجرك مرتين . فإن تولّيت ، فعليك إثم القبط . « يا أهل الكتاب تَعالوا إلى كلمة سواء بيننا وبينكم ، أن لا نَعبُدَ إلا اللّه ولا نُشرك به شيئاً ، ولا يتّخذ بَعْضُنا أرباباً من دُونِ اللّه ، فإن تَولّوْا فقولوا اشْهَدُوا بأنّا مُسلمون» .

# وثيقة رقم ٩
# جواب المقوقس إلى النبى (صلى الله عليه وسلم) [٢]

لمحمد بن عبداللّه من المُقوقس :

سلام ، أما بعد : فقد قرأتُ كتابك ، وفهمت ما ذكرتَ وما تَدعو إليه. وقد علمتُ أنَّ نبيّاً قد بَقيَ ، وقد كنتُ أظنّ آنه يخْرج بالشأم. وقد أكرمتُ رُسُلك ، وبعثتُ إليك بجاريَتَين لهما مكانٌ في القبط عظيمٌ ، وبكسوةٍ ، وأهديتُ إليك بغلةً لتركبها.

والسلام .

---

(١) المصدر : الوثائق السياسية د. حميدالله ص ١٣٥-١٣٦.

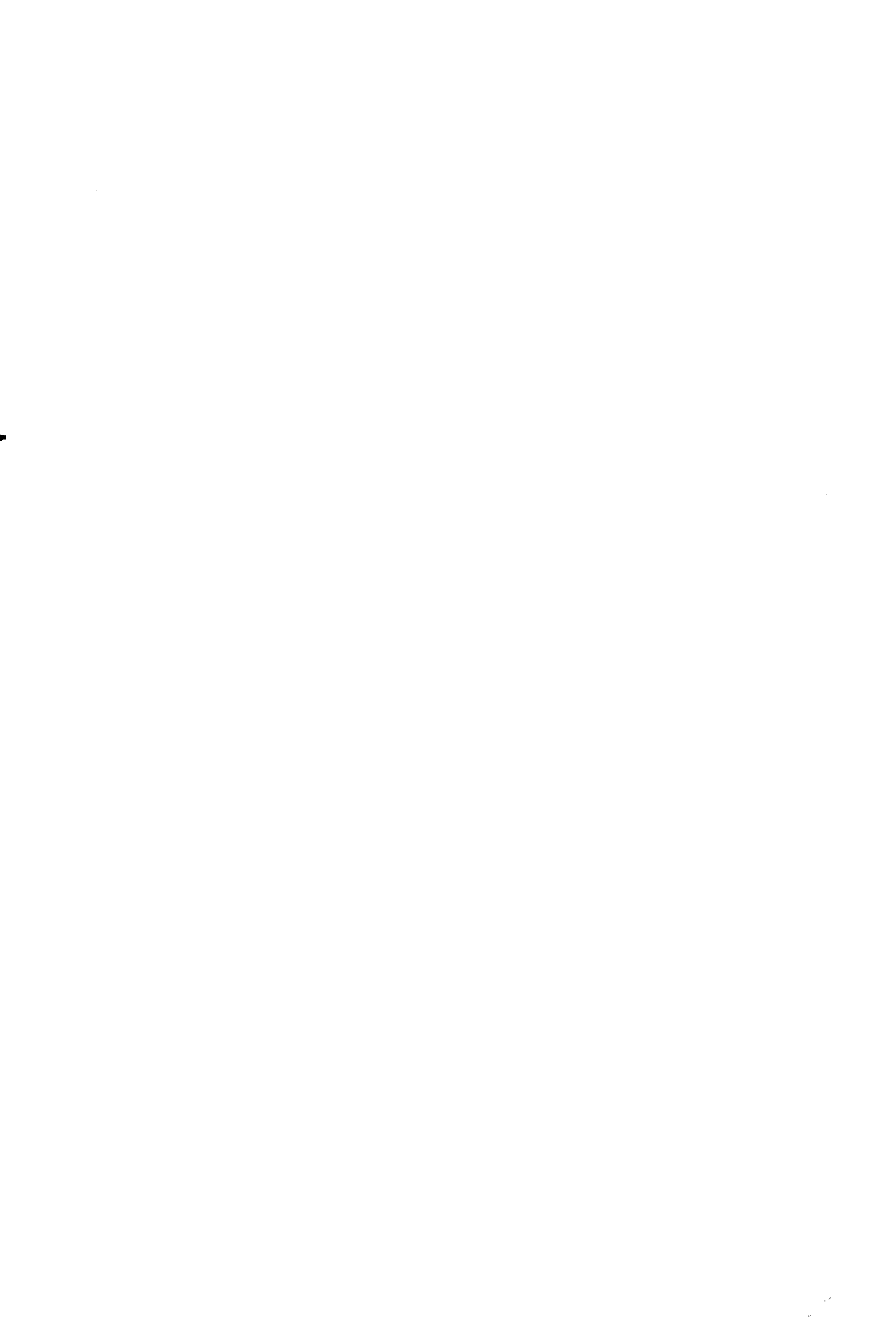
(٢) المصدر : الوثائق السياسية د. حميد الله ص ١٤٠.




- تمهيد وتعريف.
- السلطة التشريعية.
- السلطة القضائية.
- السلطة التنفيذية.

(أ) في العهد النبوي.

(ب) في العهد الراشدي.



## وثيقة رقم ١٠

## كتاب الرسول إلى كسرى[١]

### بسم الله الرحمن الرحيم

من محمد رسول الله إلى كسرى عظيم فارس :

سلام على مَنْ اتَّبع الهدى ، وآمن بالله ورسوله ، وشهد أن لا إله إلا اللهُ وحدَه لا شريكَ له، وأنّ محمداً عبدُه ورسولُه.

وأدعوك بدُعاء الله فإني أنا رسولُ الله إلى الناس كافةً ، لأنذر من كان حيّاً ويحقَّ القولُ على الكافرين . فأسلم تسلَم ؛ فإن أبيتَ فإن إثم المجوس عليك .

## وثيقة رقم ١١

## نص رسالة الرسول إلى المنذر بن ساوى [٢]

### بسم الله الرحمن الرحيم

من محمد رسول الله إلى المنذر بن ساوى :

سلام عليك . فإني أحمد الله إليك الذي لا إله غيره ، وأشهد أن لا إله إلا الله ، وأن محمداً عبده ورسوله .

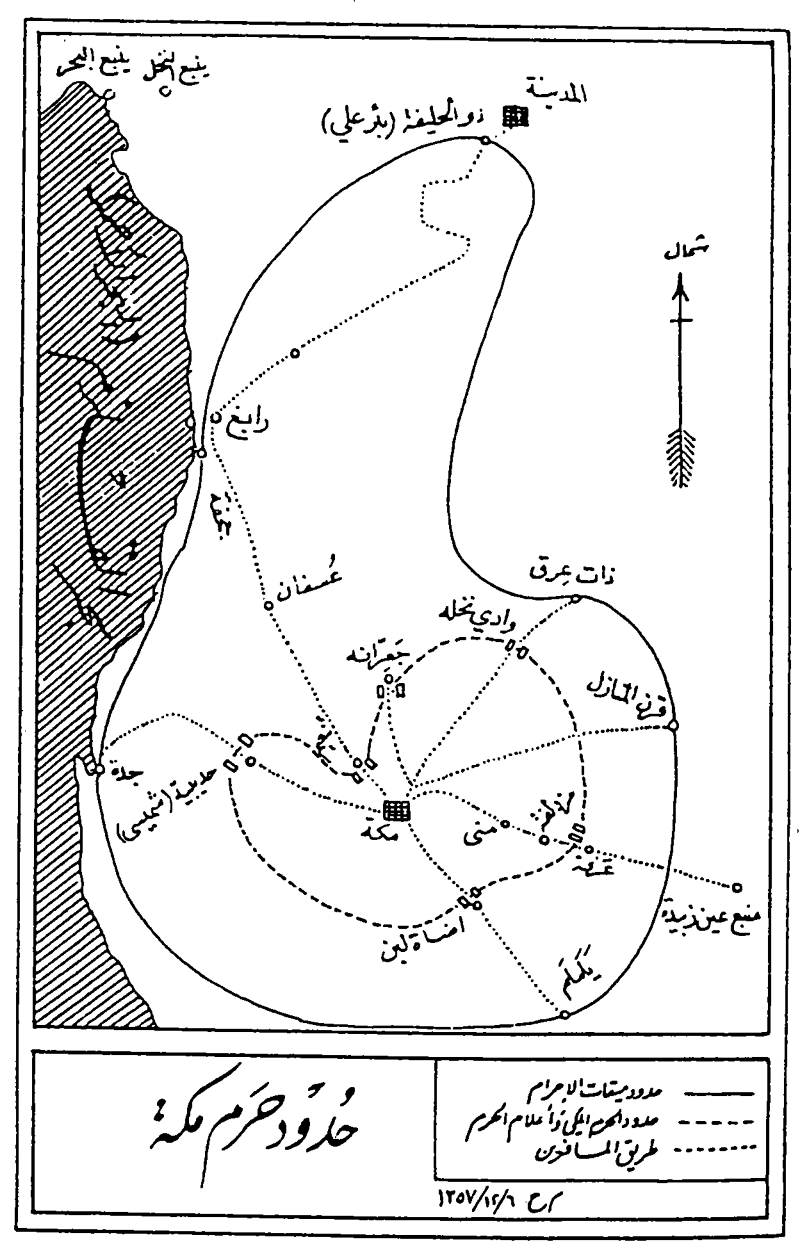
أما بعدُ : فإني أُذكّرُك الله عزَّ وجلَّ ، فإنه من ينصح فإنما ينصحُ لنفسه ، وإنه مَن يُطع رُسلي ويتبع أمرَهم فقد أطاعني ومَن نَصَح لهم فقد نَصحَ لي. وإن رُسُلي قد أثنوا عليك خيراً . وإني قد شفعتُك في قومك ، فاترُك للمسلمين ما أسلموا عليه وعفوتُ عن أهل الذنوب ، فأقبَل منهم . وإنك مهما تَصلَح فلن نعزلك عن عملك . ومَن أقام على يهوديّته أو مجوسيته فعليه الجزية .

---

(١) المصدر : الوثائق السياسية د. حميدالله ص ١٤٠.

(٢) المصدر : الوثائق السياسية د. حميدالله ص ١٤٦.

## وثيقة رقم ١٢
## وفيها تحديد الرسول لحرم مكة المكرمة




(١) المصدر: الوثائق السياسية د. حميد الله ص ٨٩.

## ثانيا : وثائق عهد الصدّيق رضي الله عنه (٤ وثائق)

| رقم الوثيقة | الموضوع |
| --- | --- |
| ١٣ | كتاب مفتوح من أبي بكر إلى جميع المرتدين . |
| ١٤ | كتاب من أبي بكر إلى خالد بن الوليد للمسير إلى العراق. |
| ١٥ | كتاب من أبي بكر إلى أبي عبيدة يخبره بتولية خالد عليه. |
| ١٦ | كتاب خالد إلى أبي عبيدة يخبره بمكانته ومنزلته عنده. |

### وثيقة رقم ١٣

### كتاب مفتوح لأبي بكر إلى جميع المرتدين [(١)]

طب ص ١٨٨١-١٨٨٤ - الأكوع الحوالي ، ص ١٥٣-١٥٥

(وارجع إلى مخطوطة التاريخ المجهول)

قابل بس ٤/٣ ص ٧٨

فلما رجع أُسامة إلى المدينة بعدما أغار على آبل الزيت ، وغنم وأراح هو وجنده ظهرهم وجمّوا ، وقد جاءت صدقات كثيرة تفضل عنهم ، قطع أبو بكر البعوث ، وعقد أحد عشر لواءً ، وأمر أمير كل جند باستنفار من مرّ به من المسلمين من أهل القوة ، وتخلُّف بعض أهل القوة لمنع بلادهم . فعقد :

(١) لخالد بن الوليد : وأمره بطُليحة بن خُويلد ؛ فإذا فرغ سار إلى مالك بن نُويرة بالبطاح إن قام له.

---

(١) المصدر : الوثائق السياسية - د. حميدالله ص ٣٣٨ - ٣٤١.

(٢ . ٣) ولعكرمة بن أبي جهل : وأمره بمسليمة . وبعث شُرحبيل بن حسَنَة في إثر عِكرِمة وقال : إذا فرغ من اليمامة فالحقْ بقضاعة ، وأنت على خيلك .

(٤) وللمهاجر بن أبي أُميّة: وأمره بجنود العنسي ومعونة الأبناء على قيس بن المكشوح ، ومن أعانه من أهل اليمن ، ثم يمضي إلى كنده بحضرموت .

(٥) ولخالد بن سعيد بن العاص : وكان قدم على تفيئة ذلك من اليمن وترك عمله . وبعثه إلى الحمقتين من مشارف الشأم .

(٦) ولعمرو بن العاص : إلى جمّا ع قضاعة ، ووديعة والحارث .

(٧) ولحذيفة بن مِحْحصن الغلفانّي ، وأمره بأهل دَبا (بعُمان) - (راجع أيضا رقم ٧٨ ألف).

(٨) ولعرفجة بن هرثمة : وأمره بمهرة .

(٩) ولطريفة بن حاجز : وأمره ببني سُليم ، ومن معهم من هوازن.

(١٠) ولسُويد بن مقرّن : وأمره بتهامة اليمن .

(١١) وللعلاء بن الحضرميّ : وأمره بالبحرين .

ففصلت الأمراء من ذي القصة ، ونزلوا على مقصدهم ، فلحق بكل أمير جندُه ؛ وقد عهد إليهم عهدَه ، وكتب إلى من بعث إليه من جميع المرتدّه .

بسم الله الرحم الرحيم

من أبي بكر خليفة رسول الله ، إلى من بلَّغه كتابي هذا من عامة وخاصة ، أقام على إسلامه أو رجع عنه : سلامٌ على من اتّبع الهدى ، ولم يَرجع بعد الهدى إلى الضلالة والعمى ؛ فإني أحمد إليكم الله الذي لا إله إلا هو ، وأشهد

أن لا إله إلا اللّه وحده لا شريك له، وأنّ محمداً عبده ورسوله ، نقرّ ونعترف بما جاء به ، ونكفر من أبى ونجاهده.

أما بعد ، فإن اللّه تعالى أرسل محمداً بالحق من عنده إلى خلقه بشيراً ونذيراً ، {وداعياً إلى الله بإذنه وسراجا مُنيراً} ، ولينذر من كان حيّاً ويحقّ القولُ على الكافرين} . فهدى اللّهُ بالحق مَن أجاب إليه ، وضرب رسول اللّه بإذنه من أدبر عنه ، حتى صار إلى الإسلام طوعاً وكرهاً . ثم توفى اللّهُ رسوله (صلى الله عليه وسلم) وقد نفذ لأمر اللّه ونصح لأمته ، وقضى اللّه عليه، وكان اللّه قد بيّن له ذلك ولأهل الإسلام في الكتاب الذي أنزل فقال : {إنك ميّت وإنهم ميّتون } ، وقال : {ومَا جَعَلنا لبَشَرٍ من قَبْلك الخُلْدَ أفإن ماتَ أو قتل انقلبتم على أعقابكم ، ومن ينقلب على عقبيه فلن يضر اللّه شيئاً ، وسيجزي اللّه الشاكرين} . فمن كان إنما يعبدُ محمداً ، فإن محمداً قد مات ، ومن كان يعبدُ اللّه وحده لا شريك له ، فإن اللّه له بالمرصاد حي قيُّوم لا يموت ، { لا تأخُذُه سنةٌ ولا نَوْم} ، حافظٌ لأمره ، منتقم من عدّوه يَجْزيه.

وإني أوصيكم بتقوى اللّه ، وحظّكم ونصيبكم من اللّه ، وما جاء به نبيكم (صلى الله عليه وسلم) وأن تهتدوا بهداه وأن تعتصموا بدين الله . فإنّ من لم يهده اللّه ضالّ ، وكل من يُعافه مبتلى، وكل من لم يُعنه اللّه مخذول ؛ فمن هداه اللّه كان مهتدياً ، ومن أضله كان ضالاً . قال الله تعالى : { من يهد اللّه فهو المهتد ومن يضلل فلن تجد له وليا مُرشداً} ولم يُقبَل منه عملٌ في الدنيا حتى يُقرّ به . ولم يقبل منه في الآخرة صرف ولا عدل.

وقد بلغني رجوع من رجع منكم عن دينه بعد أن أقرّ بالإسلام وعمل به ، اغترارا باللّه وجَهالة بأمره وإجابة للشيطان . قال اللّه تعالى : {وإذا قُلنا

للملائكة اسجدوا لآدم فسجدوا إلا ابليس كان من الجن ففسق عن أمر ربّه . أفتتخذونه وذريته أولياء من دوني وهم لكم عدو؟ بئس للظالمين بدلا} . وقال : {إن الشيطان لكم عدو فاتخذوه عدوا إنما يَدْعو حزبه ليكونوا من أصحاب السَعير}.

وإني بعثتُ إليكم فلانا في جيش من المهاجرين والأنصار والتابعين بإحسان وأمرتُه أن لا يُقاتل أحداً حتى يدعوه إلى داعية الله. فمن استجاب له وأقر وكفَّ وعَمِل صالحاً ، قَبِل منه وأعانه عليه . ومَن أبى أمرتُ أن يقاتله على ذلك. ثم لا يُبقي على أحد منهم قدر عليه ، وأن يُحرقهم بالنار ويَقتلهم كل قتلة ، وأن يسبي النساء والذراري ، ولا يَقبل من أحد الاّ الإسلام . فمن اتّبعه فهو خير له ، ومن تركه فلن يعجز الله.

وقد أمرُ رسولي أن يقرأ كتابي في كل مَجْمع لكم ،الداعيةُ الأذان. فإذا اَذّن المسلمون فأذّنوا كُفّوا عنهم : وإن لم يؤذّنوا عاجلوهم . وإن أذّنوا اسألوهم ما عليهم . فإن أبوا عاجلوهم ، وإن أقرّوا قُبل منهم وحمل على من ينبغي لهم.

## وثيقة رقم ١٤
## كتاب من أبى بكر إلى
## خالد بن الوليد للمسير إلى العراق[1]

بسم الله الرحمن الرحيم

من عبدالله أبي بكر خليفة رسول الله صلى الله عليه وسلم إلى خالد بن الوليد ، ومن معه من المهاجرين والأنصار والتابعين بالإحسان .

---

(١) المصدر : الوثائق السياسية - د.حميد الله ص ٣٧٧ - ٣٧٨ .

سلام عليكم فإني أحمد إليكم اللّه الذي لا إله إلا هو. أما بعد فالحمد للّه الذي أنجز وعده ، ونصر دينه ، وأعزّ وليّه ، وأذلّ عدوّه ، وغلب الأحزابَ وحده. فإن اللّه الذي لا إله إلا هو { وعد اللّه الذين آمنوا منكم ، وعملوا الصالحات ليستخلفنّهم في الأرض كما استخلف الذين من قبلهن ، وليمكننّ لهم دينهم الذي ارتضى لهم ، وليبدلّنهم من بعد خوفهم أمنا يعبدونني لا يشركون بي شيئا ومن كفر بعد ذلك فأولئك هم الفاسقون } (سوردة النور ٢٤/٥٥). وعدا لا خُلف له ، ومقالاً لا ريب فيه . وفرضَ على المؤمنين الجهاد فقال عزّ من قائل : {كُتب عليكم القتال وهو كُره لكم وعسى أن تكرهوا شيئا وهو خير لكم وعسى أن تحبّوا شيئا وهو شرّ لكم واللّه يعلم وأنتم لا تعلمون} (سورة البقرة ٢/ ٢١٣). فاستتمّوا موعد اللّه إياكم ، وأطيعوه فيما فرض عليكم وإن عظمت فيه المؤنة، واشتدّت فيه الرزية ، وبعدت فيه الشقّة ، وفُجعتم في الصادقُ المصدوقُ صلى الله عليه وسلم أن اللّه عزّ وجلّ يبعث الشهداء يوم القيامة شاهرين سيوفهم ، لا يتمنّون على اللّه شيئا إلا آتاهموه حتى أوتوا أمانيهم وما لم يخطر على قلوبهم . فأي شيء يتمنى الشهيد بعد دخول الجنة (آتاه) إلاّ أن يردّهم اللّه إلى الدنيا فيقرضوا بالمقاريض في اللّه ، لعظيم ثواب اللّه . انفروا رحمكم اللّه في سبيل اللّه . {ذلكم خير لكم إن كنتم تعلمون} (سورة التوبة ٩/٤١) .

فقد أمرتُ خالدَ بن الوليد المسير إلى العراق . فلا يتوجّه حتى يأتيه أمري. فسيروا معه ، ولا تثاقلوا عنه ، فإنه سبيل يعظّم الله لمن حسنت فيه نيته ، وعظمت في الخير رغبته . فإذا قدمتم العراق فكونوا بها حتى يأتيكم أمري . كفانا الله وإياكم مهم أمور الدنيا والآخرة . والسلام عليكم ورحمة الله .

وبعث أبو بكر بهذا الكتاب مع أبي سعيد الخدري.

## وثيقة رقم ١٥

## كتاب أبى بكر إلى أبى عبيدة

## يخبره بتولية خالد عليه[1]

الأزدي (مخطوطتا باريس) ، ورقة ٢٣/ب (٤٤/ألف)

كتب أبو بكر إلى أبي عبيدة بن الجرّاح رضي اللّه عنه:

بسم الله الرحمن الرحيم

أما بعد فإني قد ولّيتُ خالداً قتال الروم بالشأم ، فلا تخالفه واسمع له وأطع أمره . فإني ولّيته عليك وأنا أعلم أنكم خير منه ، ولكن ظننتُ أن له فطنة في الحرب ليس لك . أراد اللّه بنا وبك (وفي نسخة : أراك اللّه ) سبيل الرشاد: والسلام عليك ورحمة الله وبركاته .

## وثيقة رقم ١٦

## كتاب خالد بن الوليد إلى أبي عبيدة بن الجرّاح[2]

الأزدي (مخطوطتا باريس) ، ورقة ٢٠/ب (٥٨/ألف)

وكتب خالد إلى أبي عبيدة مع ما كتب إلى المسلمين في الشأم:

بسم الله الرحمن الرحيم

لأبي عبيدة بن الجرّاح ، من خالد بن الوليد . سلام عليك . فإني أحمد إليكم اللّه الذي لا إله إلا هو . أما بعد فإني أسأل اللّه لنا ولك الأمن يوم الخوف ، والعصمة في دار الدنيا . فقد أتاني كتاب خليفة رسول الله صلى الله عليه وسلم يأمرني بالمسير إلى الشأم ، وبالمقام على جندها ، والتولّي على

---

(١) المصدر : الوثائق السياسية د. حميد الله ص ٣٩٢ - ٣٩٣.

(٢) المصدر : الوثائق السياسية د. حميدالله ص ٣٩٢.

أمرها (وفي نسخة : لأمرها). واللّه ما طلبتُ ذلك ولا أردته ، ولا كتبت إليه فيه. وأنت رحمك اللّه على حالك الذي كنت به : لا يُعصيَ (في نسخة: نعصي) أمرك ولا يخالف (في نسخة : نخالف ) رأيك ، ولا يقطع إمر دونك . فأنت سيد من سادات المسلمين ، لا ينكر (في نسخة : ننكر) فضلك ، ولا يستغني (نسخة : نستغني ) عن رأيك تّمم اللّه ما بنا وبك من نعمة الإحسان ، ورحمنا وإياك من عذاب ، والسلام عليك ورحمة اللّه.

## ثالثا : وثائق الخليفة عمر بن الخطّاب (٧وثائق)

| رقم الوثيقة | موضوعها |
|---|---|
| ١٧ | رسالة عمر إلى عامله أبي موسى الأشعري في القضاء. |
| ١٨ | من الخليفة عمر إلى الوالي عمرو سائلا عن مصر وأحوالها. |
| ١٩ | جواب عمرو إلى الخليفة واصفاً مصر. |
| ٢٠ ، ٢١ | سؤال من الوالي وجواب من الخليفة عمر حول جمارك التجارة بين الدول . |
| ٢٢ | مكاتبة عمر مع أهل منبج في جمارك التجارة الدولية. |
| ٢٣ | رسالة توجيه ومراقبة من الخليفة إلى أبى موسي... |

****

## وثيقة رقم ١٧
## رسالة عمر إلى أبى
## موسى الأشعرى فى القضاء وآدابه[1]

رواها ابن عينيه وأبو بكر الهذلي ومسلمة بن محارب ، رووها عن قتادة ، ورواها أبو يوسف يعقوب بن ابراهيم ، عن عبيدالله بن حميد الهذلي ، عن أبي المليح بن أسامة ، أن ابن الخطاب رضي الله تعالى عنه كتب إلى أبي موسى الأشعري :

---

(١) المصدر البيان والتبيين للجاحظ ص ٢٣٧.

بسم الله الرحمن الرحيم

أما بعد ، فإن القضاء فريضة محكمة ، وسنّة متبعة . فافهم إذا أدلي إليك ، فإنه لا ينفع تكلم بحق لا نفاذ له ، آس بين الناس في مجلسك ووجهك حتى لا يطمع شريف في حيفك ، ولا يخالف ضعيف من جورك . والبينة على من ادعى واليمين على من أنكر ، والصلح جائز بين المسلمين إلا صلحا حرم حلالاً أو أحل حراماً . ولا يمنعك قضاء قضيته بالأمس فراجعت فيه نفسك وهديت فيه لرشك أن ترجع عنه ، فإن الحق قديم ومراجعة الحق خير من التمادي في الباطل . الفهم الفهم عندما يتلجلج في صدرك مما لم يبلغك في كتاب اللّه ولا سنّة النبي (ص) اعرف الأمثال والأشباه ، وقس الأمور عند ذلك ، ثم اعمد إلى أحبها إلى اللّه وأشبهها بالحق فيما ترى ، واجعل للمدعي حقا غائباً أو بينة أمداً ينتهي إليه. فإن أحضر بينته أخذت له بحقه وإلا وجهت عليه القضاء ، فإن ذلك أنفى للشك وأجلى للعمى وأبلغ في العذر . المسلمون عدول بعضهم على بعض ، إلا مجلوداً في حد ، أو مجرّباً عليه شهادة زور ، أو ظنيناً في ولاء أو قرابة ، فإن اللّه قد تولى منكم السرائر ودرأ عنكم بالشبهات. ثم إياك والقلق والضجر والتأذي بالناس والتنكر للخصوم في مواطن الحق التي يوجب اللّه بها الأجر ويحسن بها الذُّخر ، فإنه من يخلص نيته فيما بينه وبين اللّه تبارك وتعالى ولو على نفسه يكفه اللّه ما بينه وبين الناس ، ومن تزين للناس بما يعلم اللّه خلافه منك هتك اللّه ستره وأبدى فعله ، والسلام عليك.

## وثيقة رقم ١٨

## كتاب الخليفة عمر إلى واليه

## على مصر عمرو سائلا عن البلاد[١]

## كتاب الخليفة عمر إلى عمرو بن العاص عامل مصر

«نخبة الدهر في عجائب البر والبحر ، لشمس الدين أبي عبدالله محمد ابن أبي طالب الأنصاري الصوفي الدمشقي (طبع بطرسبرك ) ص ١٠٩

أما بعد يا عمرو : إذا أتاك كتابي فابعثْ إليّ جوابه ، تصف لي مصر ونيلها وأوضاعها ، وما هي عليه حتى كأنني حاضرها .

فأعاد عليه عمرو بن العاص مكتوباً جوابَ كتابه :

## وثيقة رقم ١٩

## جواب عمرو بن العاص إلى

## الخليفة شارحاً له أحوال مصر[٢]

بسم الله الرحمن الرحيم

أما بعد : يا أمير المؤمنين فإنها تربة غبراء ، وحشيشة خضراء ، بين جبلين ، جبل رمل كأنّه بطن أقبّ وظهر أجبّ. ورزقها ما بين أسوان إلى منشأ من البر . يخط وسطها نهر مبارك الغدوات ، ميمون الروحات يجري بالزيادة والنقصان ، كمجاري الشمس والقمر . له أوان تظهر إليه عيون الأرض

---

(١) المصدر : الوثائق السياسة – حميدالله ص ٤٩٧ .

(٢) المصدر : الوثائق السياسية / حميدالله ص ٥٠٠ .

ومنابعها ، مسخّرة له بذلك ومأمورة له . حتى أطلخّم عجاجه ، وتغطغطت أمواجه ، واغلولوت لججه ، لم يبق الخلاص إلى القرى بعضها إلى بعض ، إلا في خفاف القوارب ، أو صغار المراكب ، التي كأنها في الحبائل وُرق الأبابيل، ثم أعاد بعد انتهاء أجله نكص على عَقبه ، كأول ما بدا ، في دربه وطما في سربه . ثم استبان مكنونها ومخزونها . ثم انتشرت بعد ذلك أمّة مخفورة ، وذمّة مغفورة لغيرهم ما سعوا به من كدهم وما ينالوا بجهدهم ، شعثوا بطون الأرض وروابيها . ورموا فيها من الحبّ ما يرجون به من التمام من الربّ . حتى إذا أحدق فاستبق وأسبل قنواته . سقى الله من فوقه الندى ، ورواه من تحته بالثرى . وربما كان سحاب مكفهر وربما لم يكن. وفي زماننا ذلك ، يا أمير المؤمنين ، ما يغنّي ذبابه ويدرّ حلابه . فبينما هي برية غبراء إذ هي لُجة زرقاء ، إذ هي سندسية خضراء ، إذ هي ديباجة رقشاء ، إذ هي درّة بيضاء، إذ هي حلّة سوداء. فتبارك الله أحسن الخالقين.

وفيها ما يصلح أحوال أهلها ثلاثة أشياء: أولها : لا تُقبل قول رئيسها على خسيسها . والثاني : يُؤخذ ارتفاعها (..؟) يصرف في عمارة تُرعها وجسورها. والثالث : لا يُستأدى خراج كل صنف إلا منه عند استهلاله.

## وثيقة رقم ٢٠

## مكاتبة مع عمر فى جمارك التجارة بين الدول[1]

بيو (ط بولاق) ص ٧٨

كتب أبو موسى الأشعري إلى عمر بن الخطاب أن تجاراً من قبلنا من المسلمين يأتون أرض الحرب فيأخذون منهم العُشر.

---

(١) ا المصدر : الوثائق السياسية – د. حمدالله ص ٥١٨ .

## وثيقة رقم ٢١

## جواب الخليفة إلى أبي موسى حول التجارة بين الدول[١]

قال : فكتب إليه عمر:

خُذ أنت منهم كما يأخذون من تجار المسلمين . وخذ من أهل الذمّة نصف العشر . ومن المسلمين من كل أربعين درهماً ، درهما. وليس فيما دون المائتين شيء. فإذا كانت مائتين ففيها خمس دراهم . وما زاد فبحسابه.

## وثيقة رقم ٢٢

## مكاتبة عمر مع أهل منبج في جمارك التجارة الدولية[٢]

بيو (ط بولاق) ، ص ٧٨

إن أهل منبج ، قوم من أهل الحرب وراء البحر ، كتبوا إلى عمر بن الخطاب رضي الله تعالى عنه :

دعنا ندخل أرضك تجاراً وتعشّرنا.

قال فشاور عمر أصحاب رسول الله صلى الله عليه وسلم في ذلك. فأشاروا فيه به . فكانوا أول من عشّر من أهل الحرب .

---

(١) المصدر : الوثائق السياسية – د. حميدالله ص ٥١٨.

(١) المصدر : الوثائق السياسية – د. حميد الله ص ٥١٩.

# وثيقة رقم ٢٣

## من الخليفة عمر إلى أبي موسى فيه توجيه ورقابة(١)

عيون الأخبار لابن قتيبه ج ١ ص ١١

أما بعد: فإنّ للناس نفرة عن سلطانهم . فأعوذ بالله أن تدركني وإياك عمياء مجهولة وضغائن محمولة . أقم الحدود ولو ساعةً من نهار. وإذا عرض لك أمران أحدهما لله والآخر للدنيا ، فآثرْ نصيبك من الله ، فإنّ الدنيا تنفد والآخرة تبقى .

وأخيفوا الفسّاق واجعلوهم يداً يداً ورِجلا ورجلا . وعُدْ مرضى المسلمين ، واشهد جنائزهم وافتح لهم بابك ، وباشر أمورهم بنفسك ، فإنما أنت رجل منهم ؛ غير أنّ الله جعلك أثقلهم حملاً.

وقد بلغني أنه قد فشا لك ولأهل بيتك هيئة في لباسك ومطعمك ومركبك ليس للمسلمين مثلها. فإياك يا عبدالله أن تكون بمنزلة البهيمة ، مرّتْ بوادٍ خصيب فلم يكن لها همّ إلا السمن وإنما حتفها في السمن .

واعلم أنّ العامل إذا زاغ زاغت رعيته . وأشقى الناس من شقي الناس به.

---

(١) المصدر : الوثائق السياسية – د. حميد الله ص ٤٣٦ – ٤٣٧.

# رابعاً : وثائق الخليفة عُثمان بْن عفّان (٥ وثائق)

| الرقم | الموضوع |
|---|---|
| ٢٤ | كتاب توجيه من الخليفة عثمان إلى عمال الخراج. |
| ٢٥ | كتاب توجيه للأمة من الخليفة عثمان. |
| ٢٦ | كتاب الخليفة عثمان للأمة بوجوب المراقبة وأخذ حقها حتى من الخليفة. |
| ٢٧ | كتاب من الخليفة عثمان إلى عماله بوجوب الشعور بالمسؤولية وأنهم رعاة لا جباة. |
| ٢٨ | كتاب الخليفة عثمان إلى أمراء الأجناد في الفروج بوجوب الإلتزام وعدم الانحراف بالسلطة الموكلة إليهم. |

## وثيقة رقم ٢٤

## كتاب عثمان بن عفان إلى عمال الخراج [١]

طب، ص ٢٨٠٣ (سنة ٢٤)

كان أول كتاب كتبه عثمان إلى عمّال الخراج :

أما بعد فإن اللّه خلق الخلق بالحق ، فلا يقبل إلا الحق . خذوا الحق وأعطوا الحق به . والأمانة الأمانة ، قوموا عليها ، ولا تكونوا أول من يُسلبَها فتكونوا شركاء من بعدكم إلى ما اكتسبتم. والوفاء الوفاء . لا تظلموا اليتيم ولا المعاهدَ . فإن اللّه خصم لمن ظلمهم .

---

(١) المصدر : الوثائق السياسة د. حمدالله ص ٥٢٩ .

## وثيقة رقم ٢٥

## كتاب عثمان بن عفان إلى عامة الرعية (١)

### طب ، ص ٢٨٠٣ - ٢٨٠٤ (سنة ٢٤)

أما بعد فإنكم إنما بلغتم ما بلغتم بالاقتداء والإتباع ، فلا تلفتنّكم الدنيا عن أمركم. فإن أمر هذه الأمة صائر إلى الإبتداع بعد اجتماع ثلاث فيكم : تكامل النعم ، وبلوغ أولادكم من السبايا ، وقراءة الأعراب والأعاجم القرآن . فإن رسول اللّه صلى الله عليه وسلم قال : «الكفر في العجمة . فإذا استعجم عليهم أمر ، تكلّفوا وابتدعوا ».

## وثيقة رقم ٢٦

## كتاب عثمان بن عفان إلى أهل الأمصار(٢)

### طب ، ص ٢٩٤٤ (سنة ٢٥)

كتب عثمان إلى أهل الأمصار :

أما بعد ، فإني آخذ العمالَ لموافاتي في كل موسم . وقد سلطت الأمة ، منذ وُليتُ ، على الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر . فلا يرفع عليّ شيء ولا على أحد من عمالي إلا اعطيته . وليس لي ولعيالي حق قبل الرعية إلا متروك لهم . وقد رفع إليّ أهل المدينة أن أقواماً يشتمون ، وآخرون يضربون . فيا من ضُرب وشُتم سراً ، من ادّعى شيئاً من ذلك فليواف الموسم ، فليأخذ بحقه حيث كان مني أو من عمالي ، أو تصدقوا فإن اللّه يجزي المتصدقين .

- فلما قرىء في الأمصار ، بكى الناس ودعوا لعثمان .

---

(١) المصدر : الوثائق السياسية د. حميد الله ص ٥٢٩.

(٢) المصدر : الوثائق السياسية د. حميد الله ص ٥٢٩ - ٥٣٠.

## وثيقة رقم ٢٧

## كتاب عثمان بن عفان إلى عمّاله[1]

طب ، ص ٢٨٠٢-٢٨٠٣ (سنة ٢٤) - الأكوع الحوالي ص ١٨٧-١٨٨

أول كتاب كتبه عثمان إلى عماله حين استُخلف :

أما بعد ، فإن الله أمر الأئمة أن يكونوا رُعاة ، ولم يتقدم إليهم أن يكونوا جُباة . وإن صدر هذه الأمة خُلقوا رعاة . ولم يخلقوا جباة . وليوشكن أئمتكم أن يصيروا جباة ، ولا يكونوا رعاة . فإذا عادوا كذلك انقطع الحياء والأمانة والوفاء . ألا وإنّ أعدل السيرة أن تنظروا في أمور المسلمين فيما عليهم ، فتعطوهم ما لهم ، وتأخذوهم بما عليهم . ثم تثنوا بالذّمة فتعطوهم الذي لهم، وتأخذوهم بالذي عليهم . ثم العدو الذي تنتابون ، فاستفتحوا عليهم بالوفاء.

## وثيقة رقم ٢٨

## كتاب عثمان بن عفان إلى أمراء الأجناد فى الفروج[2]

طب ، ص ٢٨٠٣ (سنة ٢٤)

وكان أول كتاب كتبه عثمان إلى أمراء الأجناد في الفروج:

أما بعد ، فإنكم حماة المسلمين ، وذادتهم . وقد وَضع لكم عمر ما لم يغب عنا ، بل كان على ملأ منا . ولا يبلّغني عن أحد منكم تغيير ، ولا تبديل ، فيغيّر الله ما بكم ، ويستبدل بكم غيركم . فانظروا كيف تكونون فإني أنظر فيما أكرمني الله النظر فيه ، والقيام عليه.

---

(١) المصدر : الوثائق السياسية د. حميد الله ص ٥٢٨.

(٢) المصدر : الوثائق السياسية د. حميد الله ص ٥٢٨.

# خامساً : وثيقة من عهد
# الإمام على رضى الله عنه (وثيقة واحدة)
# وثيقة رقم ٢٩
# وهى كتاب الإمام على إلى الأشتر النخعى عندما ولاه على مصر[١]

هذا ما أمر به عبدالله علي أمير المؤمنين مالك بن الحارث الأشتر في عهده إليه ، حين ولاه مصر ، جباية خراجها ، وجهاد عدوها واستصلاح أهلها ، وعمارة بلادها .

أمره بتقوى الله وإيثار طاعته ، واتباع ما أمر به في كتابه ، من فرائضه وسننه ، التي لا يسعد أحد إلا باتباعها ، ولا يشقى إلا مع جحودها وإضاعتها ، وأن ينصر الله سبحانه بقلبه ويده ولسانه ، فإنه جل اسمه ، قد تكفل بنصر من نصره ، وإعزاز من أعزه .

وأمره أن يكسر من نفسه عند الشهوات ، ويزعها عند الجمعات ، فإن النفس أمارة بالسوء إلا ما رحم الله .

---

(١) مصادر هذه الوثيقة:

١- السيد عبدالمحسن فضل الله «نظرية الحكم والإدارة في عهد الإمام علي عليه السلام للأشتر» مرجع سابق وهو كتاب يشرح هذا العهد ... (٢٣٦ ص ).

٢- د. حسن ابو ركبة و د. عبدالعزيز ابو غنيمة «التنظيم الإداري في الفكر الإسلامي »مرجع سابق . ص ٦٩ - ٧٩ .

٣- د. حمدي عبدالهادي «الفكر الإداري الإسلامي والمقارن » ص ٢٣٤ - ٢٤٥

ولم يذكر هؤلاء من أي المصادر القديمة أخذوا هذه الوثيقة لذا لزم التنويه.

ثم اعلم يا مالك إني قد وجهتك إلى بلاد قد جرت عليها دول قبلك من عدل وجور ، وأن الناس ينظرون من أمورك مثل ما كنت تنظر فيه من أمور الولاة قبلك ، ويقولون فيك ما كنت تقوله فيهم ، وإنما يستدل على الصالحين بما يجري الله لهم على ألسن عباده ، فليكن أحب الذخائر إليك ذخيرة العمل الصالح ، فأملك هواك ، وشح بنفسك عما لا يحل لك فإن الشح بالنفس الإنصاف منها فيما أحبت أو كرهت .

واشعر قلبك الرحمة للرعية ، والمحبة لهم ، واللطف بهم ، ولا تكونن عليهم سبعا ضاريا تغتنم أكلهم فإنهم صنفان : إما أخ لك في الدين وإما نظير لك في الخلق يفرط منهم الزلل ، وتعرض لهم الملل ، ويؤتى على أيديهم العمد والخطأ ... فأعطهم من عفوك وصفحك ، مثل الذي تحب أن يعطيك الله من عفوه وصفحه ، فإنك فوقهم ، ووالي الأمر عليك فوقك ، والله فوق من ولاك ، وقد استكفاك أمرهم وابتلاك بهم .

ولا تنصبن نفسك لحرب الله فإنه لا يدى لك بنقمته ، ولا غنى بكل عن عفوه .. ورحمته ، ولا تندمن على عفو ، ولا تبجحن بعقوبة، ولا تسرعن إلى بادرة وجدت منها مندوحة ، ولا تقولن : مؤمر آمر فاطلع فإن ذلك إدغال في القلب ، ومنهكة للدين ، وتقرب من الغير .

وإذا أحدث لك ما أنت فيه من سلطانك أو مخيلة فانظر إلى عظم ملك الله فوقك ، وقدرته منك على ما لا تقدر عليه من نفسك ، فإن ذلك يطامن إليك من طاحك ويكف عنك من غربك ، ويفي إليك بما عزُب عن عقلك .

وإياك ومساعلة الله في عظمته والتشبه في جبروته ، فإن الله يذل كل جبار ويهين كل مختال .

انصف اللّه وأنصف الناس من نفسك ، ومن خاصة أهلك ، ومن لك فيه هوى من رعيتك ، فإنك إلا تفعل تظلم ، ومن ظلم عباد اللّه كان اللّه خصمه دون عباده ، ومن خاصمه اللّه أدحض حجته وكان للّه حرباً حتى ينزع أو يتوب ، وليس شيء أدعى إلى تغير نعمة اللّه وتعجيل نقمته ، من إقامة على ظلم ، فإن اللّه يسمع دعوة المضطهدين وهو للظالمين بالمرصاد.

وليكن أحب الأمور إليك أوسطها في الحق ، وأعمها في العدل وأجمعها لرضا الرعية ، فإن سخط العامة يجحف برضا الخاصة وأن سخط الخاصة ينتفر مع رضا العامة.

وليس أحد من الرعية أثقل على الوالي مؤونة في الرخاء – وأقل معونة له في البلاء وأمره للإنصاف ، واسأل بالإلحاف وأقل شكرا عند الإعطاء ، وأبطأ عذراً عند المنع وأضعف صبرا عند ملمات الدهر من أهل الخاصة . وإنما عماد الدين وجماع المسلمين والعدة للأعداء – العامة من الأمة ، فليكن صفوك لهم ، وميلك معهم.

وليكن أبعد رعيتك منك ، وأشنأهم عندك ، أطلهم لمعايب الناس فإن في الناس عيوباً الوالي أحق من سترها . فلا تكشفن عما غاب منها ، فإنما عليك تطهير ما ظهر لك ، واللّه يحكم على ما غاب عنك ، فاستر العورة ما استطعت يستر اللّه منك ما تحب ستره من رعيتك ...

أطلق عن الناس عقدة كل حقد ، واقطع عنك سبب كل وتر ، وتناب عن كل ما لا يضح لك ، ولا تعجلن إلى تصديق ساع ، فإن الساعي غاش ، وإن تشبه الناصحين ولا تدخلن في مشورتك بخيلا يعدل بك عن الفصل ، ويعدك الفقر ، ولا جبايا يضعفك على الأمور ولا حريصا يزين لك الضرة بالجور فإن البخل والجبن والحرص غرائز شتى ، يجمعها سوء الظن باللّه .

إن شر وزرائك من كان للأشرار قبلك وزيراً ، ومن شركهم في الآثام فلا يكونن لك بطانة فإنهم أعوان الأثمة ، وإخوان الظلمة ، وأنت واحد منهم خير الخلف ممن له آراؤهم ونفاذهم ، وليس عليه مثل آصارهم وأوزارهم ، ممن لم يعاون ظلما على ظلمه ، ولا آثما على إثمه.

أولئك أخف عليك مؤونة ، وأحسن لك معونة ، وأحنى عليك عطفا ، وأقل لغيرك الفا.

فاتخذ أولئك خاصة لخلواتك وحفلاتك ، ثم ليكن آثرهم عندك أقولهم بمر الحق لك ، وأقلهم مساعدة فيما يكون معك مما كره الله لأوليائه ، واقعا ذلك من هواك حيث وقع.

والصق بأهل الورع والصدق ، ثم رضهم على أن لا يطروك ولا يبجحوك بباطل لم تفعله ، فإن كثرة الإطراء تحدث الزهو ، وتدني من العزة.

ولا يكونن المحسن والمسيء عندك بمنزلة سواء ، فإن في ذلك تزهيدا لأهل الإحسان في الإحسان ، وتدريبا لأهل الإساءة على الإساءة ، والزم كلا منهم ما ألزم نفسه.

واعلم أنه لا شيء بأدعى إلى حسن ظن راع برعيته من إحسانه إليهم وتخفيفه المؤونات عليهم ، وترك استكراهه إياهم على ما ليس له قبلهم ، فليكن منك في ذلك أمر يجتمع ، لك به حسن الظن برعيتك ، فإن حسن الظن يقطع عنك نصبا طويلا ، وإن أحق من حسن ظنك به لمن حسن بلاؤك عنده وأن أحق من ما ظنك به لمن ساء بلاؤك عنده.

ولا تنقض سنة صالحة عمل بها صدور هذه الأمة ، واجتمع بها الإلفة وصلحت عليها الرعية ، ولا تحدثن سنة تضر بشيء من ماضي تلك السنن فيكون الأجر لمن سنها ، والوزر عليك بما نقضت منها.

وأكثر مدارسة العلماء ، ومناقشة الحكماء في تثبيت ما صلح عليه أمر بلادك ، وإقامة ما استقام به الناس قبلك .

واعلم أن الرعية طبقات لا يصلح بعضها إلا ببعض ، ولا غنى ببعضها عن بعض ، فمنها جنود الله ، ومنها كتاب العامة والخاصة ، ومنها قضاة العدل ومنها عمال الإنصاف والرفق ، ومنها أهل الجزية ، والخراج من أهل الذمة ومسلمة الناس ومنها التجار وأهل الصناعات ، ومنها الطبقة السفلى من ذوي الحاجة والمسكنة وكل قد سمى الله له مهمة . ووضع على حدة وفريضته في كتابه أو سنة نبيه صلى الله عليه وسلم ، عهدا منه عندنا محفوظا.

فالجنود ، بإذن الله ، حصون الرعية ، وزين الولاة ، وعز الدين ، وسبل الأمن ، وليس تقوم الرعية إلا بهم ، ثم لا قوام للجنود إلا بمايخرج الله لهم من الخراج ، الذي يقومون به على جهاد عدوهم ، ويعتمدون عليه فيما يصلحهم ، ويكون من وراء حاجتهم .

ثم لا قوام لهذين الصنفين إلا بالصنف الثالث من القضاة والعمال والكتاب، لما يحكمون من المعاقد ويجمعون من المنافع ، ويؤتمنون عليه من خواص الأمور وعوامها.

ولا قوام لهم جميعا إلا بالتجار وذوي الصناعات ، فيما يجتمعون عليه من مرافقهم ويقيمونه من أسواقهم ، ويكفونهم من الرفق بأيديهم ما لا يبلغه رفق غيرهم .

ثم الطبقة السفلى من أهل الحاجة والمسكنة الذين يحق رفدهم ومعونتهم وفي الله لكل سعة ، ولكل على الوالي حق بقدر ما يصلحه.

وليس يخرج الوالي من حقيقة ما ألزمه الله تعالى من ذلك إلا بالاهتمام

والإستعانة بالله وتوطين نفسه على لزوم الحق ، والصبر عليه فيما خف عليه أو ثقل .

فول من جنودك أنصحهم في نفسك لله ولرسوله ولامامك ، وأنقاهم جيبا وأفضلهم حلما ، ممن يبطيء عن الغضب ، ويستريح إلى العذر ، ويرأف بالضعفاء ، وينبو على الأقوياء وممن لا يثيره العنف ، ولا يقصد به الضعف .

ثم الصق بذوي المروءات والأحساب وأهل البيوتات الصالحه والسوابق الحسنة ، ثم أهل النجدة والشجاعة ، والسخاء والسماحة ، فإنهم جماع من الكرم ، وشعب من العرف .

ثم تفقد من أمورهم ما يتفقد الوالدان من ولدهما ، ولا يتفاقمن في نفسك شيء قويتهم به ولا تحقرن لطفا تعاهدتهم به وأن قل ، فإنه داعية لهم إلى بذل النصيحة لك ، وحسن الظن بك ، ولا تدع لطيف أمورهم اتكالا على جسيمها فإن لليسير من لطفك موضعا ينتفعون به وللجسيم موقعا لا يستغنون عنه.

وليكن آثر رؤوس جندك عندك من واساهم في معونته ، وأفضل عليهم من جدته بما يسعهم ويسع من ورائهم من خلوف أهليهم ، حتى يكون همهم هما واحدا في جهاد العدو ، فإن عطفك عليهم يعطف قلوبهم عليك ، وأن أفضل قرة عين الولاة استقامة العدل في البلاد وظهور مودة الرعية ، وأنه لا تظهر مودتهم إلا بسلامة صدورهم ولا تصح نصيحتهم إلا بحيطتهم على ولاة امورهم وقلة انتقال دولهم ، وترك استنباط القطاع مدتهم ، فافسح في آمالهم وواصل في حسن الثناء عليهم وتعديد ما أبلى ذو البلاء منهم ، فإن كثرة الذكر لحسن فعالهم تهز الشجاع ، وتحرص الناكل ، إن شاء الله.

ثم اعرف لكل امرىء منهم ما أبلي ، ولا تضيفن بلاء امرىء إلى غيره ولا

تقصرن به دون غاية بلائمة . ولا يدعونك شرف امرىء إلى أن تعظم من بلائه ما كان صغيراً ، ولا ضعه امرىء إلى أن تستصغر من بلائه ما كان عظيما .

وأردد إلى الله ورسوله ما يضلعك من الخطوب ويشتبه عليك من الأمور . فقد قال الله تعالى لقوم أحب إرشادهم : {يأيها الذين آمنوا أطيعوا الله وأطيعوا الرسول وأولي الأمر منكم ، فإن تنازعتم في شيء فردوه إلى الله والرسول } فالرد إلى الله : الأخذ بمحكم كتابه ، والرد إلى الرسول : الأخذ بسنته الجامعة غير المفرقة.

ثم اختر للحكم بين الناس أفضل رعيتك في نفسك ، ممن لا تضيق به الأمور ولا تمحكه الخصوم ولا يتمادى في الزلة ، ولا يحصر من الفي إلى الحق إذا عرفـه ، ولا تشرف نفسه على طمـع ولا يكتفي بأدنى فهم دون اقصاه ، وأوقفهم في الشبهات وأخذهم بالحجج ، وأقلهم تبرما بمراجعة الخصم ، وأصبرهم على ما تكشف الأمور وأصرمهم عند اتضاح الحكم ، ممن لا يزدهيه اطراء ، ولا يستله إغراء ، وأولئك قليل ثم أكثر تعاهد قضائه . وأفسخ له في البذل ما يزيل علته وتقل معه حاجته إلى الناس واعطه من المنزلة لديك ما لا يطمع فيه غيره من خاصتك ليأمن بذلك اغتيال الرجال له عندك فانظر في ذلك نظراً بليغا ، فإن هذا الدين قد كان أسيرا في أيدي الأشرار ، يعمل فيه بالهوى وتطلب به الدنيا.

ثم انظر في أمور عمالك ، فاستعملهم اختيارا ولا تولهم محاباة وآثره . فإنهم جماع من شعب الجور والخيانة ، وتوخ منهم أهل التجربة والحياء من أهل البيوتات الصالحة ، والقدم في الإسلام المتقدمه ، فإنهم أكرم اخلاقا وأصح أعراضا ، وأقل في المطامع إشرافا ، وأبلغ في عواقب الأمور نظرا.

ثم أسبغ عليهم الأرزاق فإن ذلك قوة لهم على استصلاح أنفسهم ، وغني

لهم عن تناول ما تحت أيديهم وحجة عليهم إن خالفوا أمرك أو ثلموا أمانتك .

ثم تفقد أعمالهم وابعث العيون من أهل الصدق والوفاء عليهم ، فإن تعاهدك في السر لأمورهم حدوة لهم على استعمال الأمانة والرفق بالرعية .

وتحفظ من الأعوان فإن أحد منهم بسط يده إلى خيانة اجتمعت بها عليه عندك أخبار عيونك ، اكتفيت بذلك شاهدا ، فبسطت عليه العقوبه في بدنه ، وأخذته بما أصاب من عمله ثم نصبته بمقام المذلة ، ووسمته بالخيانة ، وقلدته عار التهمة.

وتفقد أمر الخراج بما يصلح أهله ، فإن في صلاحه وصلاحهم صلاحا لمن سواهم ، ولا صلاح لمن سواهم إلا بهم ، لأن الناس كلهم عيال من الخراج، وأهله.

وليكن نظرك في عمارة الأرض أبلغ من نظرك في استجلاب الخراج لأن ذلك لا يدرك إلا بالعمارة ، ومن طلب الخراج بغير عمارة أخرب البلاد ، وأهلك العباد ، ولم يستقم أمره إلا قليلا .

فإن شكوا ثقلا أو علة أو انقطاع شرب أو باله أو إحالة أرض اعتمرها غرق أو أجحف بها عطش خففت عنهم بما ترجو أن يصلح به أمرهم .

ولا يثقلن عليك شيء خففت به المؤونة عنهم ، فإنه ذخر يعودون به عليك في عمارة بلادك ، وتزيين ولايتك ، مع استجلابك حسن ثنائهم ، وتبجحك باستعاضة العدل فيهم معتمـدا فضل قوتهم فما ذخرت عندهم من إجمامك لهم ، والثقة منهم بما عودتهم من عدلك عليهم في رفقك بهم ، فربما حدث من الأمور ما إذا عولت فيه عليهم من بعد احتملوه طيبة أنفسهم به ، فإن العمران محتمل ما حملته ، وإنما يؤتى خراب الأرض من اعواز أهلها وإنما يعوز أهلها الأشراف أنفس الولاة على الجمع وسوء ظنهم بالبقاء وقلة

وإنما يعوز أهلها الأشراف أنفس الولاة على الجمع وسوء ظنهم بالبقاء وقلة انتفاعهم بالعبر .

ثم انظر في حال كتابك فول على أمورك خيرهم ، واخصص رسائلك التي تدخل فيها مكايدك وإسرارك بأجمعهم لوجوه صالح الأخلاق ممن لا تبطره الكرامة فيجتري بها عليك في خلاف لك يحضره ملا.

ولا تقتصر به الغفلة عن إيراد مكاتبات عمالك عليك وأصدار جواباتها على الصواب عنك فيما يأخذ لك ويعطي منك ، ولا يضعف عقدا اعتقده لك ، ولا يعجز عن إطلاق ما عقد عليك ، ولا يجهل مبلغ قدر نفسه في الأمور ، فإن الجاهل بقدر نفسه يكون بقدر غيره أجهل .

ثم لا يكن اختيارك إياهم على فراستك واستنامتك وحسن الظن منك ، فإن الرجال يتعرفون لفراسات الولاة بتصنعهم وحسن خدمتهم ، وليس وراء ذلك من النصيحة والأمانة شيء ولكن اختبرهم بما وُلّوا للصالحين قبلك ، فاعمد لأحسنهم كان في العامة أثرا . واعرفهم بالأمانة وجها ، فإن ذلك دليل على نصيحتك لله ولمن وليت أمره .

واجعل لرأس كل أمر من أمورك رأسا منهم لا يقهره كبيرها ، ولا يتشتت عليه كثيرها . ومهما كان في كتابك من عيب تغاييت عنه الزمته .

ثم استوص بالتجار وذوي الصناعات واوص بهم خيرا ، المقيم منهم والمضطرب بماله ، والمترفق ببدنه ، فإنهم مواد المنافع ، وأسباب المرافق وجلابها من المباعد والمطارح ، في برك وبحرك وسهلك وجبلك ، وحيث لا يلتئم الناس لمواضعها ولا يجترئون عليها ، فإنهم سلم لا تخاف باثقته وصلح لا تخشى غائلته.

وتفقد أمورهم بحضرتك ، وفي حواشي بلادك ، واعلم – مع ذلك – أن في

كثير منهم ضيقا فاحشاً ، وشحا قبيحاً واحتكارا للمنافع ، وتحكما في المبيعات ، وذلك باب مضرة للعامة وعيب على الولاة ، فامنع من الاحتكار ، فإن رسول اللّه صلى الله عليه وسلم ، منع منه ، وليكن البيع بيعا سمحا ، بموازين عدل ، وأسعار لا تجحف بالفريقين من البائع والمبتاع ، فمن قارف حُكرهُ بعد نهيك إياه فنكل به وعاقبه من غير إسراف .

ثم اللّه اللّه الطبقة السفلى من الذين لا حيلة لهم من المساكين والمحتاين وأهل البؤس والزمني فإن في هذه الطبقة قانعا ومعتزاً ، واحفظ ما استحفظك من حقه فيهم ، واجعل لهم قسما من بيت مالك ، وقسما من غلات صواف الإسلام في كل بلد ، فإن للأقصى منهم مثل الذي للأدنى وكل قد استرعيت حقه ، لا يشغلنك عنهم بطرفانك فلا تعذر بتصنيعك التافه لأحكامه الكثير المهم ، فلا تشخص همك عنهم لا تصعر خدك لهم ، وفقد أمور من لا يصل إليك منهم ، ممن تقتحهمه العيون وتحقره الرجال ، ففرغ لأولئك ثقتك من أهل الخشية والتواضع ، فليرفع إليك أمورهم .

ثم اعمل فيهم بالأعذار إلى اللّه يوم تلقاه فإن هؤلاء من بين الرعية أحوج إلى الأنصاف من غيرهم ، وكل فاعذر إلى اللّه تأدية حقه إليه.

وتعهد أهل اليتيم وذوي الرقه في السن ممن لا حيلة له ، ولا ينصب لمسألة نفسه ، وذلك على الولاة ثقيل ، والحق كله ثقيل ، وقد يخففه اللّه على أقوام طلبوا العاقبة فصبروا أنفسهم ووثقوا بصدق موعود اللّه لهم .

واجعل لذوي الحاجات منك قسماً تفرغ لهم فيه شخصك ، وتجلس لهم مجلسا عاما فتتواضع فيه للّه الذي خلقك ، وتقعد عنهم جندك وأعوانك من أحراسك وشرطك ، حتى يكلمك متكلمهم غير ممتتع فإني سمعت رسول اللّه صلى اللّه عليه وسلم ، يقول في غير موطن: «لن نقدس أمة لا يؤخذ للضعيف

فيها حقه من القوي غير متمنع » .

ثم احتمل الخرق منهم والعي ، ونح عنهم الضيق والأنف يبسط اللّه عليك بذلك اكناف رحمته ، ويوجب لك ثواب طاعته ، واعط ما اعطيت هنيئاً ، وامنع في اجمال واعذار .

ثم أمور من أمورك لا بد لك من مباشرتها ، منها إجابة عمالك بما يهما عنه كتابك ومنها إصدار حاجات الناس يوم ورودها عليك بما تخرج به صدور عوانك ، وامض لكل يوم عمله ، فإن لكل يوم ما فيه.

واجعل لنفسك فيما بينك وبين اللّه افضل تلك المواقيت ، واجزل تلك الأقسام وإن كانت كلها للّه ، إذا صلحت فيها النية ، وسلمت منها الرعية .

وليكن في خاصة ما تخلص به للّه دينك إقامة فرائضه التي هي له خاصة ، فاعط اللّه من بدنك في ليلك ونهارك ، درف ما تقربت به إلى اللّه من ذلك كاملا غير مثلوم ولا منقوص ، بالغا من بدنك ما بلغ .

وإذا قمت في صلاتك للناس فلا تكون منفراً ولا مضيعا فإن في الناس من به العلة ، وله الحاجة ، وقد سألت رسول اللّه صلى اللّه عليه وسلم حين وجهني إلى اليمن : كيف أصلي بهم ؟ فقال : صل بهم كصلاة أضعفهم ، وكن بالمؤمنين رحيما » .

وأما بعد ، فلا تطولن احتجابك عن رعيتك ، فإن احتجاب الولاة عن الرعية شعبة من الضيق ، وقلة علم بالأمور ، والاحتجاب منهم يقطع عنهم علم ما احتجبوا دونه فيصغر عندهم الكبير ، ويعظم الصغير ، ويقبح الحسن ويحسن القبيح ، ويشاب الحق بالباطل ، وإنما الوالي بشر لا يعرف ما نواري

عنه الناس به من الأمور ، وليست على الحق سمات تعرف بها ضروب

الصدق من الكذب ، وإنما أنت أحد رجلين ، أما امرؤ سخت نفسك بالبذل في الحق ، ففيم احتجابك من واجب حق تعطيه ، أو فعل كريم تسديه! أو مبتلئي بالمنع فما أسرع كف الناس عن مسألتك إذا أيسوا من ذلك ! مع أن أكثر حاجات الناس إليك مما لا مؤونة فيه عليك ، من شكاة مظلمة ، أو طلب انصاف في معاملة.

ثم إن للوالي خاصة وبطانة ، فيهم استئثار وتطاول ، وقلة انصاف في المعاملة ، فاحسم مادة أولئك بقطع اسباب تلك الأحوال ، ولا تقطعن لأحد من حاشيتك وحاميتك قطيعة ، ولا يطمعن منك في اعتقاد عقده تضر بمن يليها من الناس في شرب أو عمل مشترك ، يحملون مؤونته على غيرهم ، فيكون مهنأ ذلك لهم دونك ، وعيبه عليك في الدنيا والآخرة .

والزم الحق من لزمه من القريب والبعيد ، وكن في ذلك صابرا محتسبا ، واقعا ذلك من قرابتك وخاصتك حيث وقع ، واتبع عاقبته بما يثقل عليك منه ، فإن مغبة ذلك محمودة .

وإن ظنت الرعية بك حيفا فاصحر لهم بعذرك ، واعدل ظنونهم باصحارك ، فإن في ذلك رياضة منك لنفسك ، ورفقا برعيتك ، واعذر تبلغ به حاجتك من تقويمهم على الحق .

ولا تدفعن صلحا دعاك إليه عدوك والله فيه رضا ، فإن في الصلح دعه لجنودك ، وراحة من همومك ، وأمنا لبلادك ، ولكن الحذر كل الحذر من عدوك بعد صلحه فإن العدو ربما قارب ليتغفل فخذ بالحزم ، وأنهم في ذلك حسن الظن .

وإن عقدت بينك وبين عدوك عقدة ، أو ألبسته منك ذمة فحط عهدك بالوفاء

وارع ذمتك بالأمانة ، واجعل نفسك جنة دون ما اعطيت ، فإنه ليس من فرائض الله شيء أشد عليه اجتماعا مع تفرق أهوائهم ، وتشتت آرائهم ، من تعظيم الوفاء بالعهود وقد لزم ذلك المشركون فيما بينهم دون المسلمين ، ولما استولوا من عواقب الغدر ، فلا تغدرن بذمتك ولا تحسن بعهدك ولا تختلن عدوك فإنه لا يجترىء على الله إلا جاهل شقي. وقد جعل الله عهده وذمته أمنا افضاه بين العباد برحمته وحرماً يسكنون إلى منعته ، ويستفيضون إلى جواره فلا ادغال ، ولا مدالة ولا خداع فيه.

ولا تعقد عقدا تجوز فيه العلل ، ولا تعولن على لحن قول بعد التأكيد والتوثقة ، ولا يدعونك ضيق أمر لزمك فيه عهد الله إلى طلب انفساخه بغير الحق ، فإن صبرك على ضيق أمر ترجو انفراجه وفضل عاقبته، خير من غدر تخاف تبعته ، وأن تحيط بك من الله فيه طلبه ، فلا تستقيل فيها دنياك ولا آخرتك.

إياك والدماء وسفكها بغير حلها ، فإنه ليس شيء ادعى لنقمة ، ولا اعظم لتبعه ، ولا أحرى بزوال نعمة ، وانقطاع مدة ، من سفك الدماء بغير حقها .

والله سبحانه مبتديء بالحكم بين العباد فيما تسافكوا من الدماء يوم القيامة فلا تقومن سلطانك بسفك دم حرام ، فإن ذلك ممايضعفه ويوهنه ، بل يزيله وينقله .

ولا عذر لك عند الله ولا عندي في قتل العمد لأن فيه قود البدن ، وان ابتليت بخطأ وافرط عليك سوطك أو سيفك أو يدك بالعقوبة ، فإن في الوكزة فما فوقها مقتلة فلا تطمحن بك نخوة سلطانك عن أن تؤدي إلى أولياء المقتول حقهم .

وإياك والإعجاب بنفسك ، والثقة بما يعجبك منها ، وحب الإطراء فإن ذلك

من أوثق فرص الشيطان في نفسه ، ليمحق ما يكون من إحسان المحسنين.

وإياك والمن على رعيتك بإحسانك ، أو التزيد فيما كان من فعلك أو أن تعدهم فتتبع موعدك بخلفك ، فإن المن يبطل الإحسان ، والتزيد يذهب بنور الحق ، والخلف يوجد المقت عند الله والناس قال تعالى : {كبر مقتا عند الله أن تقولوا ما لا تفعلون} سورة الصف آية ٢.

وإياك والعجلة بالأمور قبل أوانها ، أو التساقط فيها عند إمكانها أو اللجاجة فيها إذا تنكرت أو الوهن عنها إذا استوضحت. فضع كل أمر موضعه ، وأوقع كل عمل موقعه .

وإياك والاستئثار ، بما الناس فيه أسوة ، والتغابي عما تعني به مما قد وضح للعيون ، فإنه مأخوذ منك لغيرك ، وعما قليل تنكشف عنك اغطية الأمور، وينتصف للمظلوم .

املِكْ حميةَ انفك ، وسورة حدك ، وسطوة يدكَ ، وغرب لسانك ، واحترس من كل ذلك بكف البادرة ، وتأخير السطوة ، حتى يسكن غضبك ، فتملك الاختيار ولن تحكم ذلك من نفسك حتى تكثر همومك بذكر إلى ربك.

والواجب عليك أن نتذكر ما مضى لمن تقدمك من حكومة عادلة ، أو سنة فاضلة ، أو أثر عن نبينا صلى الله عليه وسلم أو فريضة في كتاب الله ، فتقتدي بما شاهدت مما علمنا به فيها ، وتجتهد لنفسك في اتباع ما عهدت إليك في عهدي هذا واستوثقت به من الحجة لنفسي عليك ، لكيلا تكون لك علة عند تسرع نفسك إلى هواها.

وانا أسأل بسعة رحمته ، وعظيم قدرته على اعطاء كل رغبة ، أن يوفقني وإياك لما فيه رضاه ، من الإقامة على العذر الواضح إليه وإلى خلقه ، مع حسن الثناء في العباد ، وجميل الأثر في البلاد ، وتمام النعمة ، وتضعيف

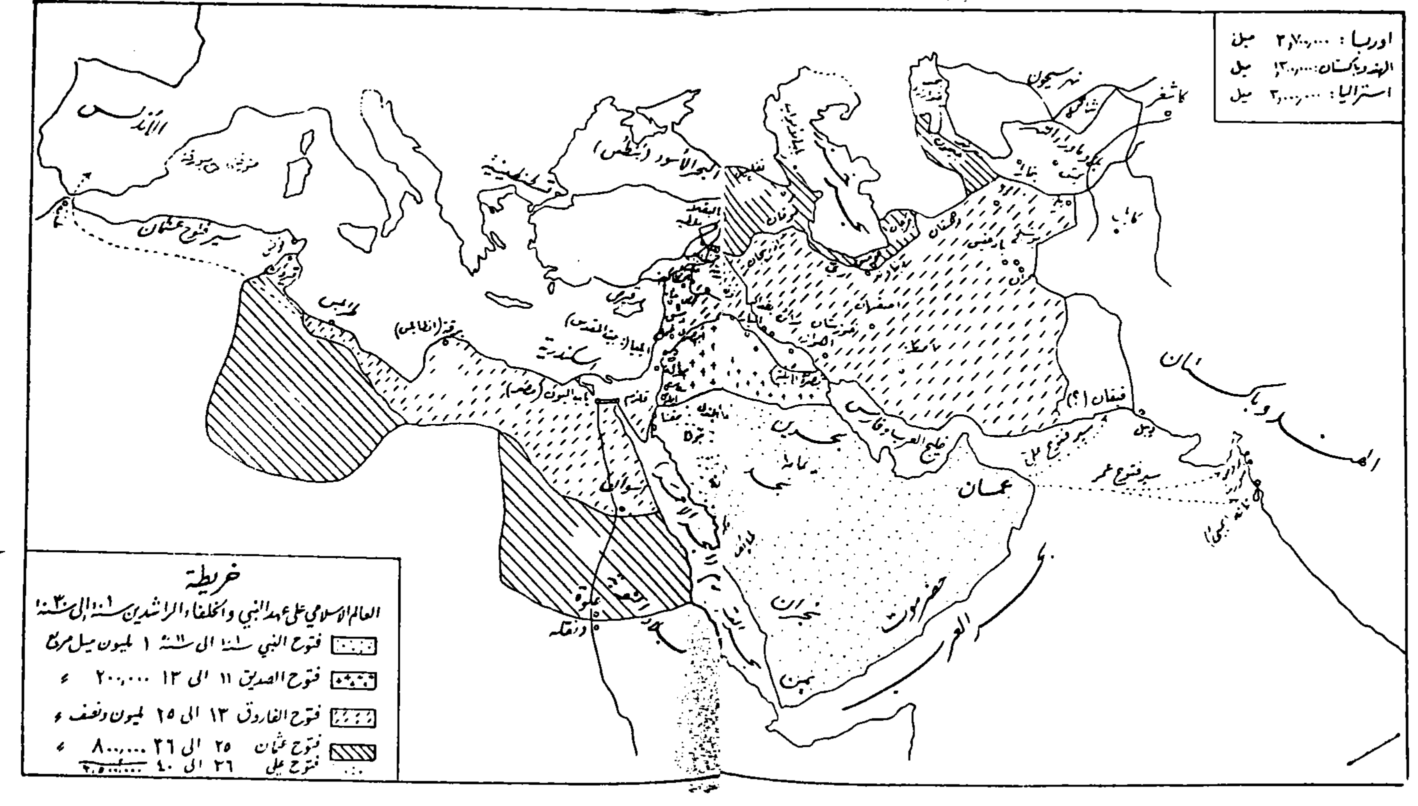
الكرامـة ، وان يختـم لـي ولك بالسعادة والشهادة ، "إنا إليه راجعـون" ، والسلام على رسول الله صلى الله عليه وسلم وآله الطيبين الطاهرين والسلام .

## ملحوظة :

يوجد نص لهذه الرسالة لدى القلقشندي ج ١٠ ص ١٢ .

– كما لها نص في «نهج البلاغة» شرح الاستاذ الشيخ محمد عبده دار المعرفه – (د. ت) ج ٣ ص ٨٢ – ١١١.

# سادسًا: وثيقة رقم ١٠




وتمثل خريطة العالم الاسلامي على عهد النبي والخلفاء الراشدين

من سنة ١ هـ حتى سنة ٣٠ هـ

المصدر: الوثائق السياسية د. حميد الله ص٤٩٨ - ٤٩٩.

# سابعاً : من وثائق الدّولة الأُموية

## وثيقة رقم ٣١

## وهي خطبة عمر بن عبدالعزيز إلى الأمة بعد توليه الخلافة

قال أبو الحسن : حدثنا المغيرة بن مطرف ، عن شعيب بن صفوان ، عن أبيه قال : خطب عمر بن عبدالعزيز بخناصرة خطبة لم يخطب بعدها حتى مات رحمه اللّه تعالى ، فحمد اللّه وأثنى عليه ثم قال :

أيها الناس ، إنكم لم تُخلقوا عبثاً ، ولم تُتركوا سدى ، وإن لكم معاداً يحكم اللّه فيه بنيكم ، فخاب وخسر من خرج من رحمة الله التي وسعت كل شيء. وحرم الجنة التي عرضها السموات والأرض. واعلموا أن الأمان غداً لمن خاف ربه وبا ع قليلاً بكثير ، وفانياً بباق . ألا ترون أنكم في أسلاب الهالكين، وسيخلفها من بعدكم الباقون ، كذلك حتى تردوا إلى خير الوارثين. ثم أنتم في كل يوم تشيّعون غادياً ورائحاً إلى اللّه قد قضى نحبه وبلغ أجله ، ثم تغيبونه في صدع من الأرض ، ثم تدعونه غير موسد ولا ممهد ، قد خلع الأسباب ، وفارق الأحباب ، وواجه الحساب ، غنياً عما ترك ، فقيراً إلى ما قدم . وأيم اللّه أني لأقول لكم هذه المقالة وما أعلم عند أحد منكم من الذنوب أكثر مما عندي ، فأستغفر اللّه لي ولكم . وما تبلغنا حاجة يتسع لها ما عندنا إلا سددناها ، ولا أحد منكم إلا وددت أن يده مع يدي ويحمي الذين يلونني حتى يستوي عيشنا وعيشكم . وأيم اللّه أن لو أردت غير هذا من عيش أو غضارة لكان اللسان مني ناطقاً ذلولاً عالماً بأسبابه ، لكنه مضى من اللّه

كتاب ناطق ، وسنة عادلة ، دل فيها على طاعته ، ونهى فيها عن معصيته .

ثم بكى فتلقى دموع عينيه بطرف ردائه ، ثم نزل فلم يرَ على تلك الأعواد حتى قبضه الله[1].

(١) المصدر : الجاحظ البيان والتبيين ص ٢٧٤ - ٢٧٥ .

# ثامنا : من وثائق الدّولة العبّاسيّة

## الوثيقة التالية قدم لها العلامة ابن خلدون قائلاً: [1]

«إنَّ السياسَةَ العقليَّة التي قدَّمناها تكونُ على وجهين: أحدهما يراعى فيها المصالحُ على العُمومِ ، ومصالحُ السُلطانِ في استقامَةِ مُلْكِهِ على الخصوصِ . وهذه كانتْ سياسة الفُرْسِ وهي على جهةِ الحكمةِ. وقد أغنانا اللهُ تعالى عنها في المِلة ولعهدِ الخلافَةِ ، لأنَّ الأحكام الشرعيَّةَ مُغنيَةٌ عنها في المصالح العامَّةِ والخَاصَّةِ والآداب، وأحكامُ المُلْكِ مُندرَجةٌ فيها. الوجهُ الثاني أن يراعى فيها مصلحةُ السلطانِ وكيف يستقيم له الملكُ مع القهرِ والاستِطالَة ، وتكونُ المصالحُ العامّةُ في هذه تَبَعاً . وهذه السياسةُ التي يحملُ عليها أهلُ الإجتماع التي لسائرِ الملوكِ في العالم من مسلمٍ وكافرٍ. إلا أنَّ ملوكَ المسلمين يجرونَ منها على ما تقتضيه الشريعةُ الإسلاميَّةُ بحسبِ جُهدهِم ؛ فقوانينُها إذاً مجتمعةٌ من أحكام شرعيةٍ ، وآداب خُلُقيَّةٍ ، وقوانينَ في الإجتماع طبيعيَّةٍ ، وأشياء من مراعاةِ الشوكةِ والعصبيَّةِ ضروريَّةٍ ؛ والإقتداءُ فيها بالشرعِ أوَّلا ، ثم الحكماء في آدابهم والمُلوكِ في سيرِهم».

ومن أحسنِ ما كُتِبَ في ذلك وأودعَ كتابُ طاهر بن الحسينِ لابنه عبدالله بن طاهرٍ لما ولاهُ المأمونُ الرَّقّة ومِصْرَ وما بينهما . فكتبَ إليه أبوهُ طاهرٌ كتابَهُ

---

(١) المصدر : مقدمة ابن خلدون مرجع سابق ص ٥٤١ – ٥٥٤.

المشهورَ عَهِدَ إليهِ فيه، ووصَّاه بجميعِ ما يحتاجُ إليهِ في دولتِهِ وسلطانِهِ من الآدابِ الدِّينيةِ والخُلُقيةِ ، والسياسةِ الشرعيَّةِ والملوكيَّةِ ، وحثَّهُ على مكارمِ الأخلاقِ ومحاسنِ الشيَمِ بما لا يستغني عنهُ مَلِكٌ ، ولا سوقة» .

## وثيقة رقم ٣٢

## وهي نص كتاب طاهر بن الحسين لابنه عبدالله لما ولاه المأمون الرقة ومصر

(بسم الله الرحمن الرحيم ) أمَّا بعدُ فعليك بتقوى اللهِ وحدَهُ لا شريكَ له وخشيَتِهِ ، ومراقبتِهِ عزَّ وجلَّ ، ومزايلَةِ [١] سُخْطِهِ. واحفَظْ رعيَّتكَ في الليلِ والنهار . والزم ما ألبَسَكَ اللهُ من العافيَةِ بالذكرِ لمعادكَ وما أنتَ صائرٌ إليهِ وموقوفٌ عليهِ ومسؤولٌ عنهُ ، والعملِ في ذلك كلِّه بما يعصمكَ اللهُ عزَّ وجلَّ وينجِّيكَ يومَ القيامةِ من عقابه وأليمِ عذابِهِ. فإنَّ اللهَ سُبْحانَهُ قد أحسَنَ إليكَ وأوجب الرأفَةَ عليك بمن استرعاكَ أمرَهُم من عبادِهِ ، وألزمَكَ العَدلَ فيهم ، والقيامَ بحقِّه وحدودِهِ عليهم ، والذبَّ عنهم ، والدفعَ عن حريمهم ومنصبهم ، والحَقْنَ[٢] لدمائهم ، والأمنَ لسربِهِمْ ، وإدخالَ الراحَةِ عليهم . ومؤاخذُكَ بما فُرِضَ عليكَ ، وموقفُكَ عليه ، وسائلُكَ عنهُ ، ومثيبُكَ عليهِ بما قدَّمْتَ وأخَّرتَ . ففرِّغ لذلك فَهْمَكَ وعقلَك وبصَرَكَ ، ولا يَشْغَلْكَ عنهُ شاغلٌ ، وإنَّهُ رأسُ أمرِكَ وملاكُ[٣] شأنِكَ ، وأوَّلُ ما يوقفُكَ اللهُ عليه. وليكن أوَّلُ ما تُلزمُ بهِ نفسَكَ ،

---

(١) بمعنى الإبتعاد.

(٢) حقن الدم : ضد هدره .

(٣) ملاك الأمر : قوامه . يقال : «القلب ملاك الجسد ».

وتنسبُ إليه فعلَكَ ، المواظَبَةَ على ما فرضَ اللهُ عزَّ وجلَّ عليك من الصلوات الخمسِ والجماعةِ عليها بالناس قِبَلَكَ ، وتوقُّعها على سُنَنها ، من إسباغِ الوضوء لها وافتِتاحِ ذكرِ اللهِ عز وجلَّ فيها ، ورتِّل في قراءتك ، وتمكنْ في ركوعِكَ وسُجُودِكَ وتشهدكَ ، ولتصرف فيهِ رأيَكَ ونيَّتَكَ ، واحضُضْ عليهِ جماعةً ممن معكَ وتحت يدكَ ، وادأبْ عليها ، فإنَّها كما قالَ اللّه عزَّ وجلَّ: { تنهى عنِ الفحشاءِ والمنكر[1] }.

ثم أتبعْ ذلك بالأخذِ بسُنَنِ رسولِ اللّه صلى الله عليه وسلم ، والمثَابَرَةِ على خلائقِهِ ، واقتِفاءِ أثرِ السلَفِ الصالحِ من بعده . وإذا وردَ عليكَ أمرٌ فاستعنْ عليهِ باستخارةِ اللّهِ عزَّ وجلَّ وتقواه ، وبلزومِ ما أنزل اللّه عزَّ وجلَّ في كتابِهِ من أمرِهِ ونهيِهِ وحلاله وحرامِه ، وإئتمامِ ما جاءَتْ بِهِ الآثارُ عن رسولِ اللّه صلى الله عليه وسلم ، ثم قُم فيه بالحقِّ للّه عزَّ وجَلَّ. ولا تملينَّ عَنِ العدلِ فيما أحببتَ أو كرهتَ لقريبٍ من الناسِ أو لبعيدٍ.

وآثر الفقْهَ وأهلَهُ والدينَ وحَمَلَتَهُ ، وكتابَ اللّه عَزَّ وجل والعاملينَ به[2] ، فَإِنَّ أفضَلَ ما يَتزيَّنُ به المرءُ الفقهُ في الدينِ ، الطلبُ له ، والحثُّ عليه ، والمَعْرِفَةُ بما يَتَقَرَّبُ به الى اللّه عَزَّ وجل فإنَّهُ الدليلُ عَلى الخيرِ كُلِّه والقائدُ إليه والآمرُ به ، والناهي عن المَعاصي والموبقات كُلِّها . ومع توفيق اللّه عز وجلَّ يزدادُ المرءُ معرفةً واجلالاً له ، ودركا[3] للدَرَجَاتِ العلى في المعادِ ، مع ما في ظهورِه

---

(١) من آية (٤٥) من سورة العنكبوت .

(٢) كذا ، ومقتضى سياق العبارة : «وأهله ، والدين والعاملين به ، وكتاب اللّه عز وجل وحملته »

(٣) اسم من أدركت الشيء.

لِلناسِ من التَوقير لامركِ ، والهَيْبَةِ لسلطانِكَ ، والأنَسَةَ بك ، والثقةِ بعدلك .

وعليك بالإقتصادِ في الأمورِ كلِّها ؛ فليس شيءٌ أبينَ نفعاً ، ولا أخصُّ أمناً ، ولا أجمعَ فضلاً منه . والقصدُ داعيةٌ إلى الرُشدِ ، والرُشْدُ دليلٌ على التوفيقِ ، والتوفيقُ قائدٌ الى السعادةِ ، وقوامُ الدينِ والسُنَنِ الهاديةِ بالاقتصادِ ، فآثِرْهُ في دنياك كلِّها .

ولا تقصِّرْ في طلبِ الآخرة ، والأجرِ والأعمالِ الصالحة والسُنَنِ المعروفةِ ومَعالمِ الرُشدِ والاعانةِ ، والاستكثارِ من البرِّ والسعي له إذا كان يُطلبُ به وجهُ اللّه تعالى ومرضاتُهُ ، ومُرافَقَةِ أولياءِ اللّهِ في دارِ كرامتِهِ . واعْلَم أن القصدَ في شأنِ الدنيا يورثُ العزَّ ويمحِّصُ(١) من الذنوب ، وأنك لن تحوطَ نفسَكَ من قائل ، ولا تنصلحُ أُمورُكَ بأفضلَ منه ، فأتِهِ واهتدِ به تتمَّ امورُكَ وتزِدْ مقدرتُكَ وتَصلُحْ عامَّتُكَ وخاصتُكَ . وأحسِنْ باللّهِ عزَّ وجلَّ تستَقِمْ لك رعيتُك ، والتمِسِ الوسيلَةَ إليهِ في الأمورِ كلِّها تَستَدِمْ به النعْمَةُ عليك .

ولا تتَّهِمَنَّ أحداً من الناسِ فيما تُولِّيهِ من عَمَلِكَ قبلَ أن تكشِفَ أمره ؛ فإنَّ ايقاعَ التُّهَمِ بالبُرآءِ ، والظنونَ السيئةَ بهم ، آثمُ إثمٍ . فاجعلْ من شأنِكَ حُسنَ الظنِّ بأصحابِكَ ، واطرُدْ عنكَ سوءَ الظنِّ بهم ، وارفُضْه فيهم ، يُعِنْكَ ذلك على استطاعَتِهِمْ ورياضتِهِم . ولا تتخذَنَّ عدوَّ اللّهِ الشيطان في أمرك معمداً ، فإنَّه إنّما يكتفي بالقليلِ من وهَنِكَ ويُدْخِلُ عليك من الغمِّ بسوءِ الظنِّ بهم ما يُنقِصُ لذاذةَ عيشِكَ . واعلم أنكَ تجدُ بحسنِ الظنِّ قوّةً وراحةً ، وتَكتَفي به ما أحببتَ كفايَتَهُ من أمورِكَ ، وتدعو به الناسَ إلى محبتِكَ والاستقامَةِ في الأمورِ كلِّها . ولا يمنَعْكَ حسنُ الظنِّ بأصحابِكَ ، والرأفَةُ برعيتِكَ ، أن تستعمِلَ

---

(١) يمحص : يقلل

المسألةَ والبحث عن أموركَ ، بأصحابكَ ، والرأفةُ برعيتكَ ، أن تستَعمِلَ المسألةَ والبحثَ عن أمورِكَ . والمباشرةُ لأمورِ الأولياءِ وحياطةُ الرعيةِ والنظرُ في حوائجهم ، وحملُ مؤوناتِهِمْ ، أيسرُ عندكَ مما سوى ذلك ، فإنه أقومُ للدين وأحيا للسُّنّة.

وأخلِص نيَّتَكَ في جميع هذا ، وتفرَّدْ بتقويم نفسكَ تفرُّدَ من يعلمُ أنه مسؤولٌ عما صنعَ ومجزيٌّ بما أحسنَ ، ومؤاخذٌ بما أساءَ . فإنَّ الله عزَّ وجلَّ جعلَ الدين حرزاً وعزاً ، ورفعَ من اتَّبعهُ وعزَّزَهُ .

واسلُكْ بمن تسوسُه وترعاهُ نهجَ الدينِ وطريقَةَ الأهدى . وَأقمْ حدودَ اللهِ تعالى في أصحابِ الجرائم على قدر منازلهم ، وما استحقّوه ، ولا تُعطِّلْ ذلك ولا تَتَهاوَنْ به ، ولا تُؤخِّرْ عقوبةَ أهلِ العقوبةِ ، فإن في تفريطكَ في ذلك ما يُفسدُ عليكَ حسنَ ظَنِّك . واعتزمْ على أمركَ في ذلك بالسُنَنِ المَعْروفةِ ، وجانب البِدَعَ والشُبُهاتِ يسلمْ لك دينُك ، وتتمَّ لك مروءَتُكَ .

وإذا عاهدتَ عهداً فأوفِ بهَ ، وإذا وعدتَ الخيرَ فأنجزهُ . واقبل الحسنةَ وادفع بها . واغْمِضْ عن عيبِ كلِّ ذي عيب من رعيَّتِكَ ، واشدُدْ لسانَكَ عن قولِ الكَذبِ والزورِ ، وأبغضْ أهلَ النميمة ، فإن أوَّلَ فساد أمورك في عاجلها وآجِلها، تقريبُ الكذوبِ ، والجرأةُ على الكذبِ ؛ لأن الكذِب رأسُ المآثمِ ، والزورَ والنميمةَ خاتمتُها ، لأنَّ النميمةَ لا يسلَم صاحبُها ، وقائلُها لا يسلَم له صاحبٌ ولا يستقيمُ له أمرٌ . وأحببْ أهلَ الصلاحِ والصدقِ ، وأعزَّ الأشْرافَ بالحقِّ ، وأعِنِ الضُّعَفاءَ ، وصِلِ الرحِمِ ؛ وابتغِ بذلك وجهَ الله تعالى واعزازَ أمره ، والتمس فيه ثوابَهُ والدارَ الآخرةَ . واجتَنبْ سوءَ الأهواء والجَوْرِ ، واصرِفْ عنهما رأيكَ ، وأظهر براءَتكَ من ذلك لرعيَّتِكَ . وأنعِمْ بالعدلِ سياستَهُم وقُمْ

بالحقِ فيهم ، وبالمعرفة التي تنتهي بك إلى سبيل الهُدى . وأملكْ نفسكَ عندَ الغَضَبِ ، وآثرِ الحِلْمَ والوقارَ ، وإيَّاكَ والحدَّةَ والطيشَ والغرورَ فيما أنتَ بسبيله .

وإياك أن تقولَ أنا مسلَّطٌ أفعَلُ ما أشاءُ ؛ فإن ذلك سريعٌ إلى نقصِ الرأي وقلَّةِ اليَقينِ للّه عزَّ وجلّ . وأخلصْ للّهِ وحدهُ النيَّةَ فيه واليَقينَ به . واعلم أن المُلْكَ للهِ سبحانه وتعالى يؤتيهِ من يشاءُ وينزعُهُ ممن يشاءُ. ولن تجدَ تغيُّرَ النِّعمةِ وحلولَ النِّقْمَةِ إلى أحدٍ أسرعَ منه إلى جَهَلَةِ النِعمةِ من أصحاب السُلْطانِ، والمبسوطِ لهم في الدولةِ إذا كفروا نِعَمَ اللّهِ وإحسانَهُ ، واستطالوا بما أعطاهُمُ اللّهُ عزَّ وجلَّ من فضله .

ودع عنكَ شَرَهَ نفسكَ ، ولتكن ذخائرُكَ وكنوزُكَ التي تدَّخِرُ وتكنزُ البرَّ والتقوى ، واستصلاحَ الرعيَّةِ وعِمَارةَ بلادِهِمْ والتَفَقُّدَ لأمورِهِمْ والحظَ لدمائهم والاغاثَةَ لملهوفَهِمْ .

واعلَمْ أنَّ الأموالَ إذا اكتُنِزَتْ وادُّخِرَتْ في الخزائنِ لا تنمو وإذا كانَتْ في صلاحِ الرعيَّةِ واعطاء حقوقهم وكفِّ الأذيَّةِ عنهم ، نمت وزكت ، وصلُحتْ بها العامَّةُ ، وترتَّبَتْ بها الولاَيَة ، وطابَ بها الزمانُ واعتُقد فيها العزُّ والمنفعةُ . فليكن كنزُ خزائنكَ تفريقَ الأموالِ في عمارةِ الإسْلام وأهله . ووفِّرْ منهُ على أولياءِ أمير المؤمنين قبلَكَ حقوقَهُمْ ، وأوْفِ من ذلك حِصَصَهُمْ وتَعَهَّدْ ما يُصلِحُ أمورهُمْ ومَعَاشَهُمْ ؛ فإنَّكَ إذا فعلتَ ذلك قَرَّتِ النعمةُ لك ، واستوجَبْتَ المزيدَ من اللّهِ تعالى ، وكنتَ بذلك على جبايَةِ أموالِ رعيَّتكَ وخراجكَ أقدرَ ، وكان الجميعُ لما شملهُمْ من عدلكَ وإحسانكَ أساسَ لطاعتكَ . وطب نفساً بكل ما أردتُ ، وأجهِد نفسكَ فيما حدَّدتُ لك في هذا الباب ، وليعظُمْ حقُّك فيه ، وإنَّما يبقى من المالِ ما أُنفقَ في سبيلِ اللهِ وفي سبيل حقِّه . واعرف للشاكرينَ

حقَّهُمْ ، وأَثِبْهُمْ عليه ، وإياك أن تُنسيكَ الدنيا وغرورُها هولَ الآخرةِ فتتهاوَنَ بما يحقُّ عليك ، فإنَّ التهاوُنَ يورثُ التفريطَ ، والتفريطَ يورثُ البوارَ . وليكن عملك للّهِ عزَّ وجلَّ وفيهِ ، وارجُ الثوابَ منهُ ، فإنَّ اللّه سبحانَهُ قد أسبَغَ عليك فضله . واعتصمْ بالشُكرِ ، وعليهِ فاعتَمدْ ، يزدْكَ اللّهُ خيراً وإحساناً ؛ فإنَّ اللّه عزَّ وجلَّ يُثيبُ بِقَدرِ شُكرِ الشاكرينَ وإحسانِ المحسنين .

ولا تُحَقِّرَنَّ ذنباً ، ولا تمالئنَّ حاسداً ، ولا تحرمنَّ فاجراً ، ولا تَصلَنَّ كفوراً، ولا تَداهِنَنَّ عدوًا ، ولا تصدِّقَنَّ نَماماً ولا تأمَنَنَّ غداراً ، ولا تواليَنَّ فاسقاً ، ولا تَتَّبعنَّ غاوياً ، ولا تحمدَنَّ مُرائيا، ولا تُحَقِّرَنَّ إنساناً ، ولا تردَّنَّ سائلاً فقيراً ولا تُحسِّنَنَّ باطلا ، ولا تُلاحِظَنَّ مضحكاً ، ولا تخلفَنَّ وعداً ، ولا تَزهُوَنَّ فخراً ، ولا تُظْهرنَّ غَضباً ، ولا تباينَنَّ رجاءً ، ولا تمشيَنَّ مرَحاً ، ولا تُزكِّيَنَّ سفيهاً ، ولا تفرِّطَنَّ في طلب الآخرةِ ، ولا ترفَعَنَّ للنَّمام عيناً ، ولا تُغمضَنَّ عن ظالمٍ رهبةً منه أو محاباةً ؛ ولا تطلبنَّ ثوابَ الآخرةِ في الدنيا.

وأكثر مشاورةَ الفُقهاء ، واستعمل نفسك بالحلم وخذ عن أهل التجارب وذوي العقلِ والرأي والحكمةِ ، ولا تُدخلنَّ في مشورتِكَ أهلَ الرِّفهِ والبخل ، ولا تسمعَنَّ لهم قولاً ، فإنَّ ضررَهُم أكثر من نفعهم .

وليس شيءٌ أسرعَ فساداً لما استقبلتَ فيه أمرَ رعيَّتك من الشُّحِّ. واعلم أنكَ إذا كنتَ حريصاً كنتَ كثيرَ الأخذ قليلَ العطيَّةِ ، وإذا كنتَ كذلك لم يستقم أمركَ إلاّ قليلاً ، فإن رعيَّتك إنَّمَا تعقدُ على محبَّتك بالكفِّ عن أموالهم وتركِ الجورِ عليهم . ووَالِ مَنْ صافاك من أوليائكَ بالإفضال عليهم وحسنِ العطية لَهم. واجتنب الشُّحَّ ، واعلمْ أنه أوَّلُ ما عصى الإنسانُ به ربَّه ، وأن العاصيَ بمنزلةِ الخزيِّ ، وهو قول اللّه عر وجلّ : {ومن يُوقَ شُحَّ نفسهِ فأولئكَ هُمُ

المُفْلحون [(١)]}. فسهِّل طريق الجود بالحق ، واجعل للمسلمين كلِّهم في فَيْئك حظّا ونصيباً ، وأيقن أنَّ الجودَ أفْضلُ أعمالِ العبادِ ، فأعدَّهُ لنفسك خُلُقا وارضَ بِهِ عملاً ومذهباً. وتفقّدِ الجُنْدَ في دواوينهمْ ومكاتبهم ، وأدرَّ عليهم أرزاقَهُمْ ، ووسِّعْ عليهم في معايشِهِمْ في طاعَتِكَ وأمْرِكَ خُلوصاً وإنشراحاً . وحسبُ ذي السلطانِ من السعادةِ أن يكونَ على جُنْدِهِ ورعيَّتِهِ ذا رحمةٍ في عدله وعطِيَّتِهِ وإنصافه وعنايتِهِ وشفقتِهِ وبرِهِ وتوسعته. فَزَايِل مكروه أحدِ البابين باستشعار فضلِ البابِ الآخرِ ، ولزومِ العملِ به تلقَ إن شاء اللّه تعالى به نجاحاً وصلاحاً وفلاحاً .

واعلم أن القضاءَ من اللّه تعالى بالمكانِ الذي ليس فوقه شيءٌ من الأمورِ ؛ لأنه ميزانُ اللّهِ الذي تُعدَّلُ عليه أحوالُ الناسِ في الأرض. وبإقامةِ العدلِ في القضاءِ والعَمَلِ تصلُحُ أحوالُ الرعيَّةِ وتُؤمَنُ السبلُ. وينتصفُ المظلومُ ، وتأخذُ الناسُ حقوقَهُم وتحسُنُ المعيشةُ ، ويؤدّى حقُّ الطاعةِ ، ويرزقُ اللّهُ العافيَةَ والسلامةَ ، ويقيمُ الدين ، ويُجْزي السُنَنَ والشرائعَ في مجاريها . واشتدَّ في أمر اللّه عزَّ وجلّ . وتورَّع عن النُّطفَ[(٢)] ، وامضِ لاقامةِ الحدود . وأقلِلِ العجلةَ ، وابعد عن الضجرِ والقلقِ ، واقنع القسم ، وانتفع بتجربَتِكَ ، وانتبه في صحتَّكَواسددْ[(٣)] في منطقِكَ وأنصف الخصمَ ، وقف عند الشُبهة ، وأبلغْ في الحجةِ ، ولا يأخذْك في أحد من رعيَّتِكَ محاباةٌ ولا مجاملةٌ ولا لومةُ لائم ، وتثبَّتْ وتأنَّ وراقِب وانظرْ وتفكَّرْ وتدبَّرْ واعتبر ، وتواضع لربِّك ، وارفُقْ فإنَّ الدماء

---

(١) آخر آية ١٦ من سورة التغابن .

(٢) النطف : التلطخ بالعيب .

(١) أسدد : لازم السداد .

بجميعِ الرعيَّةِ ، وسلِّط الحقَّ على نفسك ، ولا تُسرعَنَّ إلى سفك دم ؛ فإنَّ الدماء من اللّهِ عزَّ وجلَّ بمكانٍ عظيم ، فلا تبْغِ انتهاكاً لها بغير حقها .

وانظر هذا الخراجَ الذي استقامت عليه الرعيَّةُ ، وجعله اللّهُ للإسلامِ عزّاً ورفعةً ، ولأهلِهِ توسَعةً ومَنَعَةً ؛ ولعدوِّه كبتاً وغيظاً ، ولأهل الكفرِ من معاديهم ذُلاًّ وصغاراً ، فوزِّعهُ بين أصحابهِ بالحقِّ والعدلِ والتسوية والعموم ، ولا تدفَعَنَّ شيئاً عن شريفٍ لشرفه ، ولا عن غنّيٍ لغناهُ ، ولا عن كاتبٍ لك ، ولا عن أحدٍ من خاصَّتكَ ولا حاشيِتكَ ، ولا تأخذنَّ منه فوق الاحتمال له . ولا تكلِّفْ أمراً فيه شططٌ . واحمل الناسَ كلّهم على أمرِ الحقِّ ، فإنَّ ذلك أجمعُ لألفَتِهم والزمُ الرضاء العامّة .

واعلمْ أنَّكَ جُعِلْتَ بولياتك خازناً وحافظاً وراعياً ، وإنَّما سُمِّيَ أهلُ عملك رعيَّتَكَ لأنَّكَ راعيهم ، وقيِّمُهُم . فخذ منهم ما أَعطَوْكَ من عفوهمْ ونفِّذهُ في قوامِ أمرهم وصلاحِهم وتقويمِ أودِهِم . واستعمل عليهم أولي الرأي والتدبير والتجرَبةِ والخبْرةِ بالعلم والعدلِ بالسياسةِ والعَفافِ . ووسِّع عليهم في الرزقِ ؛ فانَّ ذلك من الحقوقِ اللازمةِ لك فيما تقلدتَ وأُسند إليك ، فلا يشغلك عنه شاغلٌ ولا يصرفك عنه صارفٌ . فإنَّك متى آثرتَهُ وقُمتَ فيه بالواجبِ استدعيتَ به زيادةَ النعْمَةِ من ربِّكَ ، وحُسنَ الأحدوثةِ في عملك واستجررتَ به المحبَّةَ من رعيَّتكَ وأعنتَ على الصلاحِ فدرَّت الخيراتُ ببلدك ، وفشت العمارةُ بناحيِتَكَ ؛ وظهرَ الخصبُ في كُورِكَ ، وكثر خَراجُكَ ، وتوفَّرتْ أموالُكَ ، وقويتَ بذلك على ارتياضِ جُندِكَ ، وإرْضاءِ العامَّةِ بافاضةِ العطاءِ فيهم من نفسكَ ، وكنتَ محمودَ السياسةَ مرضيَّ العدلِ في ذلك عند عدوِّك ، وكنت في أمورِكَ كلِّها ذا عدلٍ وآلةٍ

وقوةٍ وعُدَّةٍ . فتنافس فيها ولا تقدِّم عليها شيئاً ، تُحمدْ عاقبةُ أمرك. إن شاء الله تعالى.

واجعل في كل كورةٍ من عَمَلكَ أمينا يخبرُكَ خبرَ عُمَّالكَ ويكتبُ إليكَ بسيرهِم وأعمالِهم ، حتى كأنَّك مع كلِّ عاملٍ في عمله معايناً لأمورهِ كلها. وإذا أردت أن تأمُرَهم بأمرٍ فانظُر في عواقب ما أردتَ من ذلك ، فإن رأيتَ السلامةَ فيه والعافيةَ ، ورجوتَ فيه حُسْنَ الدِفاع والصنعِ فأمْضِهِ ، وإلا فتوقَّفْ عنه ، وراجع أهلَ البصَرِ والعلم به ، ثم خذ يه عُدَّتَهُ ؛ فإنَّه ربما نظرَ الرجُلُ في أمره وقَد أتاهُ على ما يهوى ، فأغواه ذلك وأعجبهُ ، فإنْ لم ينظر في عواقِبِه أهلكهُ ، ونُقضَ عليه أمره . فاستَعْمل الحزمَ في كل ما أردتَ وباشره بعد عون الله عز وجل بالقُوَّةِ . وأكثِر من استخارة ربك في جميع أمورك.

وافرُغ من عمل يومك ولا تؤخِّرْهُ لغدك ، وأكثر مباشَرَتَهُ بنفسك ، فإنَّ لغدٍ أموراً وحوادثَ تُلهيك عن عمل يومك الذي أخَّرْتَ . واعلم أنَّ اليومَ إذا مضى ذهبَ بما فيه ، فإذا أخَّرْتَ عمله اجتمعَ عليك عملُ يومين فيَشغلك ذلك حتى تمرضَ منه. وإذا أمضيتَ لكلِّ يومٍ عمله أرحت بدنك ونفسكَ ، وجمعت أمرَ سلطانكَ.

وانظر أحرارَ الناسِ وذوي الفضل منهم ممن بلوتَ صفاءَ طويَّتِهِم ، وشهدتَ مودَّتهم لك ، ومظاهرتَهُم بالنُصحِ والمحافظَةَ على أمرك ، فاستخلصهم وأحسن اليهم . وتعاهد أهلَ البيوتاتِ ممن قد دخَلَتْ عليهم الحاجةُ واحتمِل مؤونَتَهُم ، وأصلح حالَهُم حتى لا يجدوا لخلَّتِهِم منافراً (١) وأفرد نفسك بالنظر في أمور الفقراء والمساكينِ ومن لا يقدرُ على رفعِ مظلمتهِ إليك ، والمُحتَقَر الذي لا عِلْمَ له

---

(١) مفاخراً

بطَلَبِ حقِّهِ ؛ فسل عنهُ أحفى مسألة ، وكِلْ بأمثاله أهلَ الصلاحِ في رعيَّتِك ومرهُم برفعِ حوائجهِم وخِلالهم إليك لتنتظرَ فيما يُصلِحُ اللّه به أمرَهم . وتعاهد ذوي البأساءِ ويَتماهم وأراملهم ، واجعل لهم أرزاقاً من بيتِ المال اقتداءً بأمير المؤمنين أعزَّه اللّه تعالى في العطف عليهم والصلةِ لهم ، ليُصلِحَ اللّه بذلك عيشَهُم ، ويرزُقَكَ به بركةً وزيادةً . وأجرِ للأضرّاءِ من بيتِ المالِ ، وقدِّم حملةَ القرآنِ منهم ، والحافظينَ لأكثرِهِ في الحرايَة على غيرهم . وانصب لمرضى المسلمينَ دوراً تأويهم وقُوّاماً يرفُقونَ بهم ، وأطبّاءَ يعالجونَ أسقامَهُم ، وأسعِفهم بشَهَواتهم ما لم يؤدِّ ذلك إلى سَرَفٍ في بيتِ المال.

واعلَمْ أنَّ الناس إذا أُعطوا حقوقَهُم وأفضلَ أمانيِّهِم لم يُرضِهِم ذلك ولم تطب أنفسُهُمْ دون رفع حوائجهِمْ إلى وُلاتِهِم ، طَمَعاً في نيل الزيادةِ وفضلِ الرفق بهم . وربما تَبرَّمَ المتصفِّحُ ، لأمورِ الناسِ لكثرةِ ما يَردُ عليه ، ويشغَلُ ذكرَهُ وفكرَهُ منها ما ينالُهُ بِه من مؤونَةٍ ومشقّةٍ . وليسَ من يرغبُ في العدلِ ويعرفُ محاسنَ أموره في العاجِلِ وفضلَ ثوابِ الآجلِ كالذي يستقلُّ ما يقرِّبُه من اللّه تعالى ، وتُلتَمسُ به رحمته.

وأكثِرِ الإذْنَ للناسِ عليكَ وأرهِم وجهك ، وسكِّن لهم حَواسَك واخفض لهم جناحك ، وأظهر لهم بِشرَكَ ولِن لهم في المسألةِ والنُّطقِ ، واعطف عليهم بجودِك وفضلِك . وإذا اعطيتَ فأعطِ بسماحةٍ وطيبِ نفسٍ والتماسٍ للصنيعةِ والآجر من غير تكديرٍ ولا امتنانٍ ؛ فإن العَطيَّةَ على ذلك تجارةٌ مُربحةٌ إن شاء اللّه تعالى.

واعتَبِرْ بما ترى من أمورِ الدنيا ومن مضى قَبْلَكَ من أهلِ السُّلطانِ والرِّياسَةِ في القرون الخَاليَةِ والأُمَم البائدَةِ.

ثم اعتصِم في أحوالك كلِّها باللّه سبحانه وتعالى ، والوقوفِ عند محبَّتِهِ

والعمل بشريعَتِهِ وسنَّتِهِ ، وبإقامةِ دينهِ وكتابِهِ ، واجتنب ما فارقَ ذلك وخالفَهُ ودعا إلى سُخطِ اللّه عزَّ وجلَّ.

واعرف ما يَجمَعُ عُمَّالُكَ من الأموالِ ، وما ينفقونَ منها . ولا تجمع حراماً ، ولا تُنفِقْ إسرافاً.

وأكْثِرْ مجالسَةَ العُلماءِ ومشاورَتُهم ومخالطَتَهُم ، وليكن هواكَ اتباعَ السُّنَنِ وإقامَتَها ، وإيثارَ مكارمِ الأخلاقِ ومعاليها. وليكُن أكرمُ دخلائِكَ وخاصَّتِكَ عليكَ مَن إذا رأى عيباً لم تمنعهُ هيبَتُكَ من إنهاءِ ذلك إليك في سترٍ ، وإعلامك بما فيه من النقصِ ؛ فإنَّ أولئك أنصحُ أوليائك ومظاهريك .

وانظر عمالك الذين بحضرتِك وكتَّابَك فوقِّت لكل رَجُلٍ منهم في كل يوم وقتاً يدخُلُ فيه بكتبِهِ ومؤامرتِه وما عنده من حوائج عُمَّالك وأمور الدولةِ ورعيَّتِك . ثم فرّغ لما يورد عليكَ من ذلك سمعَك وبصرَك وفهمَك وعقلَك ، وكرِّر النظَرَ فيه والتدبّر له ، فما كان موافقاً للحق والحزمِ فأمضِهِ ، واستَخِرِ اللّه عزَّ وجلَّ فيه ، وما كان مخالفاً لذلك فاصرفهُ إلى المسألةِ عنه ، والتثبُّتِ منه . ولا تمنَّ على رعيَّتِك ولا غيرهم بمعروفٍ تؤتيه إليهم . ولا تقبل من أحدٍ إلا الوفاءَ والاستقامةَ والعونَ في أمور المسلمين ، ولا تضعنَّ المعروفَ إلا على ذلك . وتفهَّم كتابي إليك وأمعِن النظرَ فيه والعَملَ به ، واستعن باللّه على جميعِ أمورك واستخِره ، فرن اللّه عزَّ وجل مع الصلاح وأهله . وليكن أعظمُ سيرتك وأفضلُ رغبتك ما كان للّه عز وجلَّ رضاً ، ولدينه نظاماً ، ولاهله عزّاً وتمكيناً وللملَّةِ والذِّمَّةِ[1] عدلاً وصلاحاً . وأنا أسأل اللّه عزّ وجلّ أن يُحسِنَ عونك وتوفيقَك ورُشدك وكلاءَتك والسلام .

---

(١) أهل الذمّة : هم النّصارى واليهود الذين دخلوا في ذمّة الإسلام.

يقول ابن خلدون :

«وحدَّث الإخباريُّونَ أن هذا الكتابَ لما ظهرَ وشاعَ أمرُه أُعجِبَ به الناسُ ، واتصلَ بالمأمونِ فلما قرئَ عليهِ ، قال : ما أبقى أبو الطَّيِّب ، يعني طاهراً ، شيئاً من أمورِ الدنيا والدينِ ، والتدبيرِ والرأيِ والسياسَةِ ، وصلاحِ الملكِ والرعيَّةِ ، وحفظ السلطان وطاعة الخلفاءِ وتقويم الخلافةِ ، إلا وقد أحكمَهُ وأوصى به. ثم أمرَ المأمونُ فكُتِبَ به إلى جميعِ العُمَّالِ في النواحي ليقتدوا به ، ويعملوا بما فيه. هذا أحسنُ ما وقفتُ عليه في هذه السياسةِ . واللّهُ أعلم » .

# تاسعاً : رسَالة إلى الكتّاب والموظّفين

وهي الرسالة البليغة التي كتبها عبدالحميد الكاتب ووجهها إلى الموظفين والكتاب ونظراً لما فيها من الشروط التي تصلح لكل موظف وكاتب في كل زمان ومكان فقد تناولها المهتمون بهذا الفن من العمل وشرحوها وكتبوا حولها المقالات والبحوث ...

وفيما يلي نص الرسالة :

## وثيقة رقم ٣٣

## وهي رسالة عبدالحميد الكاتب إلى الكتاب(١)

أمَّا بعدُ حَفظكُم اللّهُ يا أهلَ صِنَاعَةِ الكِتَابةِ ، واحطُكمْ ووفَّقكُم وأرشدكُمْ . فإنَّ اللّهَ عزَّ وجلَّ جعلَ الناسَ بعدَ الأنبياء والمُرسلينَ صلواتُ اللّهِ وسلامُهُ عليهم أجمعين ، ومن بعدِ الملوكِ المكرَّمين أصنافاً وإن كانوا في الحَقيقَةِ سواءً ، وصرَّفهم في صُنُوفِ الصناعات ، وضُروبِ المُحاولاتِ ، إلى أسبابِ معاشهم وأبواب أرزاقهم ، فجعلكم معشرَ الكتابِ أشرف الجهاتِ أهلَ الأدَبِ والمُروءَاتِ ، والعلمِ والرزانَةِ . بِكُم ينتظمُ للخِلافَةِ محاسِنُهَا وتستقيمُ أُمورُها . وبِنُصحائكُم يُصلِحُ اللّهُ للخَلقِ سلطانَهُمْ وتَعْمُرُ بلدانُهُم . لا يستغني المَلِكُ عنكم ، ولا يوجدُ كافٍ إلاّ منكم . فموقِعُكم من الملوكِ موقَعَ أسماعِهِم التي بها يسمعون ، وأبصارهم التي بها يُبْصرونَ ، وألسِنتِهِم التي بها ينطِقون ، وأيديهم التي بها

---

(١) المصدر مقدمة ابن خلدون مرجع سابق ص ٤٣٩ - ٤٤٤)

يَبْطِشونَ . فأمتَعَكُم اللّه بما خَصكُم من فَضْلِ صناعَتِكُم ، ولا نَزَعَ عنكم ما أضفاهُ من النِّعمةِ عليكم . وليسَ أحدٌ من أهلِ الصناعاتِ كلّها أحوَجَ إلى اجتماعِ خِلالِ الخيرِ المحمودَةِ ، وخِصالِ الفضلِ الْمَذكورَةِ المعدودةِ منكم.

أيها الكتَّاب : إذا كنتُم على ما يأتي في هذا الكتابِ من صفتكم ، فإنَّ الكاتبَ يحتاجُ من نفسِهِ ويحتاجُ منهُ صاحبهُ الذي يَثِقُ بِهِ في مهمّاتِ أمورِهِ أن يكونَ حليماً في مواضع الحلمِ ، فهيما في موضعِ الحكمِ ، مِقداماً في موضعِ الإقْدامِ ، مُحْجماً في موضع الإحجامِ ، مؤثِراً للعفافِ والعدلِ والإنصافِ ، كتوماً للأسرارِ ، وفياً عندَ الشدائدِ ، عالماً بما يأتي من النوازلِ ، يضعُ الأمورَ مواضِعها ، والطّوارِقَ في أماكنها ، قد نظرَ في كل فَنّ من فنونِ العلم فأحكمَهُ ، وإن لم يُحكِمْهُ أخذَ منه بمقدار ما يكتفي بهِ ، يعرفُ بغريزةِ عقلهِ وحسنِ أدبهِ وفضلِ تجربَتِهِ ، ما يردُ عليه قبل ورُودِهِ وعاقبةَ ما يصدرُ عنه قبلَ صدُورِهِ ، فيُعدُّ لكلِّ أمرٍ عُدَّتَهُ وعَتَادَه ، ويُهيِّءُ لكلِّ وجهٍ هيئتَهُ وعادته.

فتنافَسوا يا معشرُ الكُتَّابِ في صنُوفِ الآدابِ ، وتفقّهوا في الدينِ . وابدأوا بعلم كتابِ الله عزّ وجلَّ والفَرائضِ ، ثم العربيَّةِ فإنها ثقافُ ألسِنتِكم ، ثم أجيدوا الخطَّ فإنه حِلْيَةُ كُتُبِكم ، ورووا الأشعارَ واعرِفوا غريبَها ومعانيَها ، وأيامَ العَرَبِ والعَجَمِ وأحاديثَها وسِيرَها ؛ فإنَّ ذلك معينٌ لكم على ما تسموا إليه هِمَمُكم ، ولا تُضيعوا النَظَرَ في الحِسابِ فإنَّهُ قِوامُ كتَّابِ الخَراجِ .

وارغبوا بأنفسِكُم عن الْمطَامعِ سنيّها ودنيّها ، وسَفْسافِ الأمورِ ومحاقِرها، فإنَّها مُذِلّةٌ للرّقابِ ، مُفْسِدَةٌ للكتّاب . ونَزِّهوا صناعَتَكم عن الدَناءَةِ ،

وأربأوا بأنفسكُمْ عن السعَايَةِ والنميمَة وما فيه أهلُ الجهالاتِ . وإيَّاكُم والكبْرَ والسُّخْفَ والعَظَمَةَ ، فإنَّها عداوةٌ مُجتَلَبَةٌ من غير احنةٍ . وتحابُّوا في الله عزَّ وجلَّ في صِناعتكم ، وتواصَوا عليها بالذي هو أليَقُ لأهلِ الفَضْلِ والعدلِ والنُّبْلِ من سلَفِكُم . وإن نبا الزمانُ برجلٍ منكم فاعطِفوا عليه ، وواسوه حتى يرجعَ إليهِ ويثوبَ إليهِ أمرُهُ . وإن أقعَدَ أحداً منكُم الكِبَرُ عن مكسبهِ ولقاء إخوانهِ فزوروهُ وعظموهُ وشاوروهُ واستَظهروا بفضلِ تجربَتهِ وقديمِ معرفَتهِ ، وليكنِ الرجُلُ منكم على من اصطَنَعهُ واستظَهَرَ به ليومِ حاجتِهِ إليه أحوطَ منهُ على ولدهِ وأخيهِ . فإن عَرَضتْ في الشُغل مَحْمَدَةٌ فلا يصرِفْها إلاّ إلى صاحبهِ ، وإن عرَضتْ مذَمَّةٌ فليَحملها هو من دونِه . وليحذرِ السَقطَةَ والزلَّةَ والمللَ عند تغيُّرِ الحالِ . فإنَّ العيبَ إليكم معشرَ الكتابِ أسرعُ منه إلى القُرَّاء ، وهو لكم أفسدُ منه لهم . فقد علمتم أنَّ الرجلَ منكم إذا صَحِبَهُ من يبذُلُ له من نفسهِ ما يجبُ له عليه من حقِّهِ ، فواجبٌ عليه أنت يعتقدَ له من وفائهِ وشكرِهِ واحتمالهِ وخيرِهِ ونصيحتِهِ وكتمانِ سرِّهِ وتدبيرِ أمرهِ ما هو جزاءٌ لحقِّه ويصدِّقُ ذلك . وفَّقكُم اللّهُ من أنفُسِكم . في حالةِ الرخاءِ والشدَّةِ والحرمانِ والمؤاساةِ والإحسانِ والسرَّاءِ والضرَّاءِ . فنعمتِ الشيمةُ هذه ، من وُسِمَ بها من أهلِ هذه الصناعةِ الشريفةِ . وإذا وُلِّيَ الرجُلُ منكم أو صُيِّرَ إليه من أمرِ خلقِ اللّهِ وعيالِهِ أمْرٌ فليراقبِ اللّهُ عزَّ وجلَّ ، وليُؤْثِر طاعَتَهُ وليكنْ مع الضعيفِ رفيقاً وللمظلوم مُنصفاً ؛ فإنَّ الخلق عيالُ اللّه ، وأحبُّهم إليه أرفقُهم بعياله.

ثم ليكن بالعدلِ حاكماً ، وللأشرافِ مُكرماً ، وللفيء مُوَفِراً ، وللبلاد عامراً ، وللرعيَّةِ متألفاً ، وعن أذاهم متخلفاً ، وليكن في مجلسِهِ متواضعا حليماً ، وفي سجلاّتِ خَراجهِ واستقصاء حقوقِهِ رفيقاً .

وإذا صحبَ أحدُكُم رجلاً فيختَبِرْ خلائقه ، فإذا عرفَ حَسَنَها وقبيحهَا أعانَه على ما يُوافقُهُ من الحُسْنِ ، واحتالَ على صرفِهِ عما يهواهُ من القُبح بألطف حيلةٍ وأجملِ وسيلةٍ . وقد علمتُمْ أنَّ سائسَ البهيمةِ إذا كان بصيراً بسياسَتِها التَمَس معرفَةَ أخلاقِهما: فإن كانت رموحاً [1] لم يهجَها إذا ركبَها ، وإن كانت شَبوباً [2] اتقاهامن بين يديها ؛ وإن خافَ منها شُروداً توقّاها من ناحيةِ رأسِها ، وإن كانت حَروناً قمع برفقٍ هواها في طَرْقِها [3]، فإن استمرَّت عَطَفَها يسيراً فيسلَس له قيادُها . وفي هذا الوصفِ من السياسَةِ دلائلُ لمن ساسَ الناسَ وعاملَهُم وجرَّبَهُم وداخلَهُم . والكاتبُ ، لفضلِ أدبِه وشريفِ صنعتِه ولطيفِ حيلتِهِ ومعاملتِهِ لمن يحاوِرُه من الناس ويُناظِرُهُ ، يوفهمُ عنه أو يخافُ سطوتَهُ ، أولى بالرفقِ لصاحبِهِ ، ومُداراتِهِ وتقويمِ أوَدِهِ من سائسِ البهيمةِ التي لا تُحيرُ جواباً ، ولا تعرِفُ صواباً ، ولا تفهمُ خطاباً ، إلا بقدر ما يُصَيِّرها إليه صاحِبُها الراكبُ عليها. ألا فارفِقوا رحَمكم اللّهُ في النَظَرِ ، واعملوا ما أمنكم فيه من الرويَّةِ والفكرِ وتأمنوا بإذنِ اللّهِ ممن صحبتُمونُ النّبوَةَ والاستثقالَ والجفوَةَ ، ويصيرُ منكم إلى الموافقَةِ ، وتصيروا منهُ إلى المؤاخاةِ والشفقَةِ إن شاء اللّه.

ولا يُجاوِزَنَّ الرجـلُ منكـم في هيئةِ مجلسِهِ وملبَسِـهِ ومركبِهِ ومطعمِهِ ومشربِـهِ وبنائه وخدَمِـه ، وغيرِ ذلك من فنون أمرِهِ قـدرِ حقّـِهِ ؛ فإنّكُم مـع ما فضلّكُـمُ اللّهُ به مـن شَرَفِ صنعتكـم خَدَمَةٌ لا تُحملَونَ فـي خدمتكم على

(١) كثير الرفس .

(٢) كثير رفع اليدين .

(٣) بمعنى الضرب

التقصيرِ ، حَفَظَةٌ لا تُحتَملُ منكم أفعالُ التضييعِ والتبذيرِ . واستعينوا على عَفافِكُم بالقصد في كلِّ ما ذكرتُه لكم وقصصتُهُ عليكم . واحذروا متالفَ السَرَفِ وسوء عاقبةِ التَرَفِ ، فإنهما يُعْقبانِ الفقرَ ويذلاّنِ الرقابَ ويفضحَانِ أهلَهُما ولا سيما الكُتّابِ وأربابِ الآداب.

وللأمورِ أشباهٌ وبعضُها دليلٌ على بعضٍ ، فاستدلّوا على مُؤْتَنفِ [1] أعمالِكُم بما سبقت إليه تجربَتُكم . ثم اسلكوا من مسالك التدبيرِ أوضحَها محَجَّةً ، وأصدَقَها حُجَّةً ، وأحمدَها عاقبةً . واعلموا أن للتدبيرِ آفةً مُتلفةً وهو الوصفُ الشاغلُ لصاحبِهِ عن انفاذ علمه ورِيَّتِهِ . فليَقصدِ الرجُلُ منكم في مجلسِهِ قَصْدَ الكافي من منطقِهِ ؛ وليوجزْ في ابتدائهِ وجوابِهِ ، وليأخُذ بمجامعِ حُجَجِهِ ؛ فإنَّ ذلك مصلحةٌ لفعله ومدفعةٌ للشاغل عن إكثارِهِ . وليضرَعْ إلى اللّهِ في صلَةِ توفيقِهِ وإمدادِهِ بتسديده مخافةَ وقوعه في الغَلَطِ المُضرِّ ببدنهِ وعقلهِ وآدابِهِ . فإنّه إن ظنَّ منكم ظانٌ أو قال قائلٌ إن الذي برزَ من جميل صنعتهِ ، وقوّةِ حَركتهِ إنّما هو بفضلِ حيلته وحسنِ تدبيرِه ، فقد تعرَّض بحسنِ ظنّهِ أو مقالتهِ إلى أن يكلَه اللّه عزَّ وجلَّ إلى نفسه ، فيصيرُ منها إلى غير كافٍ ، وذلك على من تأمَّلَهَ غيرُ خافٍ . ولايقولُ [2] أحدٌ منكم إنه أبصرُ بالأمورِ وأحملُ لعبءِ التدبيرِ من مرافقهِ في صناعتهِ ومصاحبهِ في خدمتهِ ؛ فإنَّ أعقلَ الرجلَينِ عند ذوي الألبابِ مَن رمى بالعُجْبِ وراءَ ظهره ، ورأى أنَّ أصحابَهُ أعقلُ منه وأجملُ في طريقتهِ . وعلى كل واحدٍ من الفريقين أن يعرفَ فضلَ نِعَم

---

(١) مؤتنف بمعنى أمر جديد لم تسبق فيه تجربة.

(٢) هكذا في الأصل . والظاهر من سياق الكلام أن «لا» ناهية . وإذا كانت كذلك فينبغي أن تكون الجملة «ولا تقل» .

اللّه جلَّ ثناؤه من غير اغترارٍ برأيه ولا تزكيةٍ لنفسهِ ؛ ولا يُكاثِر [1] على أخيه أو نظيرهِ وصاحبهِ وعشيرهِ . وحمدُ اللّه واجبٌ على الجميعِ ، وذلك بالتواضُعِ لعظمتِهِ والتذلّل لعزّتِهِ والتحدُّثِ بنعمته.

وأنا أقول في كتاب هذا ما سبقَ به الْمَثَلُ : «من تلزمُه النصيحةُ يلزمُه العَملُ» . وهو جَوهرُ هذا الكتاب وغُرَّةُ [2] كلامه بعد الذي فيه من ذكر اللّه عزَّ وجلَّ . فلذلك جَعلتُهُ آخرهُ وتمتُهُ به.

تولانا اللّهُ وإيّاكم يا معشرَ الطلبةِ والكَتَبةِ بما يتولى به من سبقَ علمُهُ بإسعادهِ وإرشادهِ ، فإنَّ ذلك إليه وبيده. والسلام عليكم ورحمةُ اللّهِ وبركاته اهـ.

---

(١) كاثره : غالبه وتعاظم عليه ؛ فاخره بكثرة المال أو العدد . وحرف الجر (على ) هنا خطأ .

(٢) بمعنى أحسن ما في هذا الكتاب .

# ثَبْت بأهم المراجع
# (حسب الترتيب الهِجائي للمؤلّفين)

## الألف


١- ابن الأثير : (٥٥٥ - ٦٣٠ هـ) . «الكامل في التاريخ» دار الكتاب العربي بيروت - ١٤٠٣هـ - ط ٤ (٩ مجلدات).

٢- ابن الأزرق ، أبو عبدالرحمن: (ت ٨٩٦هـ) «بدائع السلك في طبائع الملك» تحقيق د. علي سامي النشار . الجزء الثاني - مطبوعات وزارة الإعلام العراقية - بغداد - ١٣٩٧هـ - (٥٣٧ ص).

٣- ابن جعفر ، قدامه : (ت ٣٢٩هـ) «الخراج وصناعة الكتابة» تحقيق د. محمد حسين الزبيدي . منشودات وزارة الثقافة والإعلام العراقية رقم (١١٠) - ١٩٨١م (٦٢٣ص).

٤- ابن الجوزي ، عبدالرحمن : (٥٠٨ - ٥٩٧هـ) «تلقيح فهوم أهل الأثر في عيون التاريخ والسير» تحقيق

مكتبة الآداب بالقاهرة - ١٩٧٥م . (٧٤٢ ص).

٥- ابن الجوزي ، عبدالرحمن : «الشفاء في مواعظ الملوك والخلفاء » تحقيق د. فؤاد عبدالمنعم أحمد . مؤسسة شباب الجامعة - الإسكندرية - ١٣٩٨هـ (١٨١ص )

٦- ابن الجوزي ، عبدالرحمن : تاريخ عمر بن الخطاب » قدم له أسامه الرفاعي - مكتبة الإحسان - دمشق ١٣٩٤هـ (٢٩٩ص) .

٧-ابن تيمية : (٦٦١ - ٧٢٨هـ) «كتاب الرد على المنطقيين » تقديم السيد سليمان الندوي دار المعرفة - بيروت - (د ت ) ، (٥٨٧ص )

٨- ابن تيمية : «نقض المنطق » تحقيق محمد حمزة وسليمان الصنيع ، صححه حامد الفقي مكتبة السنة المحمدية - القاهرة - ١٣٧٠هـ (٢١٦ص).

٩- ابن تيمية : "«رسالة ابن تيمية إلى ملك قبرص الرسالة القبرصية » تحقيق علي السيد صبح المدني مكتبة المدني - جدة ١٣٩٩هـ (٧٤ ص).

١٠- ابن تيمية : «السياسة الشرعية في إصلاح الراعي

والرعية» دار الكتاب العربي – بيروت – (د. ت ) (١٧٨ ص ).

١١- ابن تيمية : «الحسبة في الإسلام » تحقيق سيد محمد بن أبي سعدة مكتبة دار الأرقم – الكويت – – ١٤٠٣هـ ، (١٤٨ ص )

١٢- ابن تيمية : «الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر» تحقيق د. محمد السيد الجليند . دار المجتمع – جدة – ١٤٠٦هـ (٧٨ ص ).

١٣- ابن رجب ، الحنبلي : (ت ٧٩٥هـ ) «الإستخراج لأحكام الخراج » دار المعرفة – بيروت – ١٣٩٩ هـ (١٢٤ ص ).

١٥- ابن زنجوية ، حميد : (ت ٢٥١هـ) «كتاب الأموال» تحقيق د. شاكر ذيب فياض ( ٣ أجزاء في ٣ مجلدات ). منشورات مركز الملك فيصل للبحوث والدراسات الإسلامية – الرياض(١٤٠٦هـ).

١٦- ابن سعد : «الطبقات الكبرى » تقديم إحسان عباس ، دار صادر – بيروت – ٩ مجلدات (د. ت ).

١٧- ابن طباطبا ، محمد بن علي: « الفخري : في الآداب السلطانية والدول الإسلامية » دار صادر – بيروت (د ت ) (١٦٠ص).

١٨- ابن عبد ربه : «العقد الفريد» تحقيق أحمد أمين ، أحمد الزين ، وإبراهيم الأبياري دار الكتاب العربي - بيروت - ١٤٠٢هـ.

١٩- ابن العربي ، أبو بكر : (٤٦٨ - ٥٤٣) «العواصم من القواصم ..» تحقيق محب الدين الخطيب . المطبعه السلفيه - القاهره - ١٣٧٥هـ (٢٩٥ص).

٢٠- ابن قتيبه : (٢١٣ - ٢٧٦هـ) «الإمامة والسياسة : المعروف بتاريخ الخلفاء » تحقيق د. طه محمد الزيني الجزء الأول مؤسسة الحلبي وشركاه (د. ت ) . والجزء الثاني دار المعرفة - بيروت - (د. ت) - مجلد واحد.

٢١- ابن كثير : «البداية والنهاية » تحقيق د. أحمد أبو ملحم وزملاؤه دار الكتب العلمية - بيروت - ١٤٠٥هـ).

٢٢- ابن منظور : (٦٣٠ - ٧١١هـ) «لسان العرب» دار المعارف القاهره. (د. ت ).

٢٣- ابن يزيد ، أبو عبدالله محمد : «تاريخ الخلفاء » تحقيق محمد مطيع اللّه . مؤسسة الرسالة - بيروت - (١٣٩٩هـ) (٦٤ص).

٢٤- ابن ركبة ، د. حسن عبدالله ، : «التنظيم الإداري في الفكر الإسلامي
د. عبالعزيز أبو غنية » مركز البحوث والتنميه - جامعة الملك عبدالعزيز - جده - (١٤٠١هـ ) (٩٥ص).

٢٥ - أبو زهرة ، محمد : «العلاقات الدولية في الإسلام» دار الفكر العربي القاهرة (د. ت ) (١١٦ ص) .

٢٦- أبو زهرة ، محمد : «الوحدة الإسلامية » دار الفكر العربي - القاهرة - ط ٣ (١٣٩٧هـ ) (٣٤٣ ص) .

٢٧- أبو سن ، د. أحمد إبراهيم: «الإدارة في الإسلام » الدار السودانيه للكتب - الخرطوم ط ٣ (١٤٠٤هـ ) (١٩٣ ص ).

٢٨- أبو سن ، د. أحمد ابراهيم: «نظرية الإدارة في الإسلام «نظرة متكاملة لمعالجة السلوك الإداري » . المنظمه العربيه للعلوم الإداريه - عمان - الأردن ١٩٨١م. (٦٥ ص ).

٢٩- أبو عبيد ، عارف خليل : «العلاقات الخارجيه في دولة الخلافة » دار الأرقم - الكويت - ١٤٠٤هـ (٣٢٦ ص ) .

٣٠- أبو يوسف ، يعقوف (ت ١٨٢هـ ) «كتاب الخراج » دار المعرفة - بيروت - ١٣٩٩هـ(٢١٧ص).

٣١- أحمد د. فؤاد عبدالمنعم بن ابراهيم : (محقق) . «مجموع السياسات»
١- السياسة لأبي النصر الفارابي ت (٣٣٩هـ).
٢- السياسة للمغربي (ت ٤١٨هـ).
٣- السياسة لابن سيناء (ت ٤٢٨هـ).
مؤسسة شباب الجامعه - الإسكندريه - ١٤٠٢هـ (١٣١ ص)

٣٢- الأستانبولي ، محمد مهدي «ابن تيميه بطل الإصلاح الديني» دار المعرفة بدمشق ط ٢ (١٣٩٧هـ) (٢٥٣ص).

٣٣- أسد ، محمد : «منهاج الإسلام في الحكم» ترجمة منصور محمد ماضي دار العلم للملايين - بيروت - ١٩٨٣م (١٩٢ ص)

٣٤- أسد ، محمد : «الإسلام على مفترق الطرق» ترجمة د. فروخ دار العلم للملايين - بيروت - ١٩٨٤م (١١٩ ص).

٣٥- اسماعيل ،د. شعبان محمد: «التشريع الإسلامي : مصادره وأطواره» ط ١ ١٣٩٧ هـ (٣٣٥ ص).

٣٦- إمام ، د. إبراهيم : «أصول الإعلام الإسلامي» دار الفكر العربي - القاهره - ١٤٠٥هـ (٢٣٥ص).

٣٧- البزار ، عمر بن علي : (ت ٧٤٩هـ) الإعلام العلية في مناقب

ابن تيمية » تحقيق زهير الشاويش المكتب الإسلامي - بيروت - ط ٣ (١٤٠٠هـ) (٩٣ ص).

٣٨- البقري ، د. أحمد ماهر: «القيادة وفعاليتها في ضوء الإسلام» المكتب الجامعي الحديث - الإسكندرية - ١٩٨٤ م (١٦٧ص).

٣٩- البهي د. محمد : «الإسلام .. والإداره : الحكومة» ط مكتبة وهبة القاهرة (١٤٠١هـ) (٣٢ص).

٤٠- البهي د. محمد : «الدين والدولة : من توجيه القرآن الكريم» دار الفكر - بيروت (١٣٩١هـ) (٦١٦ ص)

٤١- البهي د. محمد : «الفكر الإسلامي والمجتمع المعاصر : مشكلات الحكم والتوجيه» مكتبه وهبه - القاهره - ط ٣ (١٤٠٢هـ) - (٤٧٢ص).

٤٢- البهي د. محمد : «الإسلام في حل مشاكل المجتمعات الإسلامية المعاصرة ..» مكتبه وهبة - القاهره - ط ٤ (١٣٩٨هـ) - (٢٥٣ص).

٤٣- التركي د. عبدالله بن عبدالمحسن : «أسباب اختلاف الفقهاء» مكتبة الرياض الحديثه ط ٢ (١٣٩٧هـ)

(٢٣٩ص).
٤٤- الترمانيني ، د. عبدالسلام : «نظرية الظروف الطارئة » دار الفكر - بيروت - ١٩٧١م - (٢٠٣ ص).
٤٥- التكريتي ، د. راجي عباس: «الاسناد الطبي في الجيوش العربيه الإسلامية » منشورات وزارة الثقافة والإعلام العراقية رقم (٣٧٠) - ١٩٨٤م - ٢١٩ ص .
٤٦ - التلمساني : «نفح الطيب من غصن الأندلس الرطيب» تحقيق محمد محيى الدين عبدالحميد دار الكتاب العربي - بيروت -(١٣٦٧هـ).
٤٧- الجبري ، عبدالمتعال : «نظام الحكم في الإسلام بأقلام فلاسفة النصارى » مكتبه وهبه - القاهرة ١٤٠٤هـ (١٩٢ ص ).
٤٨- الجبهان، سليمان عبدالرحمن: «الإداره والعلاقات الإنسانية» تهامة - جدة - ١٤٠٦هـ (١١٧ص ).
٤٩- الجزائري ، أبو بكر : «الدستور الإسلامي » المكتب الإسلامي - بيروت - ط ٢ ١٣٩١هـ (٩٠ ص ).
٥٠- الجمال ، د. غريب : «التأمين الإسلامي » دار الاعتصام القاهرة ١٣٩٩هـ (٣٤١ ص ).
٥١- الجنابي د. خالد جاسم: «تنظيمات الجيش العربي الإسلام في العصر الأموي » منشورات وزارة

الثقافه والإعلام العراقيه رقم ٣٦٦ – ١٩٨٤م (٢٨٥ ص).

٥٢- الجوزية ، ابن القيم : «الطرق الحكمية في السياسة الشرعية» تحقيق محمد حامد الفقي ، مطبعة السنة المحمديه – القاهرة – ١٣٧٢هـ (٣٣٥ ص).

٥٣- الحميدي، أبو عبدالله محمد أبي نصر ( ت ٤٨٨هـ): «الذهب المسبوك في وعظ الملوك» تحقيق أبو عبدالرحمن بن عقيل الظاهري و د. عبدالحليم عويس . عالم الكتب – الرياض ١٤٠٢هـ (٢٣٥ص).

٥٤- الحنبلي ، مرعي بن يوسف الكرمي : (ت ١٠٣٣هـ) «الشهادة الزكية في ثناء الأئمة على ابن تيمية» تحقيق نجم عبدالرحمن خلف «دار الفرقان – عمان الأردن – ١٤٠٤هـ (١١٢ص).

٥٥- الخطيب ، عبدالكريم : «السياسة المالية في الإسلام..» دار الفكر العربي – القاهرة ط ٢ (١٩٨٦م) (٢٣٦ ص).

٥٦- الدريني ، د. فتحي : «خصائص التشريع الإسلامي في السياسة والحكم» مؤسسة الرسالة – بيروت – ١٤٠٢هـ (٥٣٢ ص).

٥٧- الدريني ، د. فتحي : «حق الابتكار في الفقه الإسلامي

المقارن » مؤسسة الرسالة – بيروت – ط ٣ (١٤٠٤هـ) (١٩٢ص).

٥٨- الدواليبي، د. محمد معروف: «الدولة والسلطة في الإسلام » دار الصحوة – القاهره – (١٩٨٤م) (٧٩ص).

٥٩- الديك ،د. محمد ابراهيم: «المعاهدات في الشريعة الإسلاميه و القانون الدولي العام » مطابع البيان د. ي (د. ت) (٤٤٤ص).

٦٠- الراشد ، عبدالجليل : عبدالرضا العلاقات السياسية بين الدولة العباسية والأندلس «مكتبة النهضة بالرياض (١٣٨٩هـ)(٢٠٥ص).

٦١- الرفاعي ، أنور : «النظم الإسلامية « دار الفكر بيروت ١٣٩٢هـ (٢٩٧ ص).

٦٢- الريس، د.محمود ضياء الدين: «النظريات السياسية الإسلامية » دار التراث – القاهرة ط ٧ – ١٩٧٩م (٣٩٨ص).

٦٣- الريس، د. محمد ضياء الدين: «الإسلام والخلافة في العصر الحديث: نقد كتاب الإسلام وأصول الحكم » منشورات العصر الحديث – بيروت – ط ١ (١٣٩٣هـ) (٣٢٥ص).

٦٤- الزحيلي ، د. وهبة : «العلاقات الدوليه في الإسلام: مقارنا

بالقانون الدولي » مؤسسة الرسالة – بيروت – ١٤٠١هـ (١٩٤ص).

٦٥- الزهراني د. محمد مسفر : «نظام الوزارة في الدولة العباسية: ٣٣٤ – ٥٩٠ ، العهد البويهي والسلجوقي » : مؤسسة الرسالة – بيروت – ١٤٠٠هـ (٢٤٨ص).

٦٦- الزين ، سميح عاطف : «السياسة والسياسة الدولية » دار الكتاب اللبناني ط ٢ ١٩٧٥م (١٧٩ص).

٦٧- الزين ، سميح عاطف : «خطوط عريضة عن الاقتصاد – الحكم ، الإجتماع » دار الكتاب اللبناني ط ٤ ١٩٨١م (١٧٣ص).

٦٨- الزين ، د. محمد حسني : «منطق ابن تيمية ومنهجه الفكري» المكتب الإسلامي – بيروت ١٣٩٩هـ (٣٩٨ص).

٦٩- السامرائى ، د. خليل ابراهيم ثامر حامد محمد: «المظاهر الحضرية للمدينة المنورة في عصر النبوة » ١-١١هـ = ٦٢٢ ٦٣٢م» مكتبة بسام . الموصل ١٩٨٤م (١٠٧ص).

٧٠- السيوطي ، جلال الدين : «تاريخ الخلفاء » دار الفكر – بيروت – (د. ت) (٤٨٤ ص ).

الشامي د. أحمد : «الدولة العباسية : في العصر العباسي الأول «دار الإصلاح - الدمام - ١٤٠٤هـ (١٨٤ ص) .

٧١- الشباني، محمد عبدالله: «الخدمة المدنية على ضوء الشريعة الإسلامية : مدخل النظرية »عالم الكتب - القاهرة - ١٣٩٧هـ (٨٤ص).

٧٢- الشباني ، محمد عبدالله : «نظام الحكم والإداره في الدولة الإسلامية منذ صدر الإسلام إلى سقوط الدولة العباسية » عالم الكتب - القاهره - ١٤٠٥هـ (١٥٤ص).

٧٣- الشعلان ، د. ابراهيم عثمان: «نظام مصرف الزكاة وتوزيع الغنائم في عهد عمر بن الخطاب » مطابع الإشعاع - الرياض ١٤٠٢هـ (٢٩٤ص).

٧٤- الشيرزي، عبدالرحمن بن: نصر «نهاية الرتبة في طلب الحسبة» تحقيق د. السيد الباز العريني دار الثقافة - بيروت - (د.ت) (٣٠٤ص).

٧٥- الصالح ، د. صبحي : «النظم الإسلامية نشأتها ونفوذها» دار العلم للملايين - بيروت - ط ٦ (١٩٨٢م)(٥٧٦ص).

٧٦- الطبري : «تاريخ الأمم والملوك » تحقيق محمدأبو الفضل إبراهيم دار سويدان -

بيروت-.

٧٧- الطماوي ، د. سليمان : «عمر بن الخطاب : وأصول السياسة والإدارة الحديثة دراسة مقارنة » دار الفكر العربي - القاهرة - ط ٢ ١٩٧٦م (٥٠٨ص).

٧٨- الطماوي ، د. سليمان: «السلطات الثلاث : في الدساتير العربية المعاصرة وفي الفكر السياسي الإسلامي» مطبعة جامعة عين شمس ط٥ (١٩٨٦م) (٦٩٤ ص).

٧٩- العارف ، حازم إبراهيم (مقدم ركن درع): «الجيش العربي الإسلامي في التخطيط السوقي (الاستراتيجي ) للرسول والخلفاء الراشدين » دار الرشيد - الرياض - ١٤٠٣هـ (٢٢٤ص).

٨٠- العُمري عبدالعزيز بن إبراهيم «الحرف والصناعات في الحجاز في عصر الرسول صلى الله عليه وسلم » رسالة ماجستير من جامعة الإمام ١٤٠٥هـ -(٣٨٤ ص ).

٨١- الغزالي ، محمد : «فقه السيرة » دار الكتب الحديثة - القاهرة - ط ٦ (١٩٧٦م ) (٥١٢ص ).

٨٢- الغضبان ، منير محمد : «المنهج الحركي للسيرة النبوية» مكتبة

المنار - الزرقاء - الأردن ١٤٠٤هـ (٤٤٦ص).

٨٣- القرشي، غالب الكافي : «أوليات الفاروق السياسية» المكتب الإسلامي بيروت ومكتبة الحرمين . بالرياض ١٤٠٣هـ (٥٨٢ ص).

٨٤- القرشي ، يحيى بن آدم : «كتاب الخراج » دار المعرفة - بيروت - ١٣٩٩هـ (٢١٩ص).

٨٥- القرضاوي ، د. يوسف : «الحلول المستوردة وكيف جنت على أمتنا » مؤسسة الرسالة - بيروت - ١٣٩٧هـ (٣٦٦ص).

٨٦- القرضاوي ، د. يوسف : «الحل الإسلامي : فريضة وضرورة » مكتبة وهبة - القاهرة - ط ٣ ١٣٩٧هـ (٢٧١ ص ).

٨٧- القلعي ، محمد بن علي : «تهذيب الرياسة وترتيب السياسة » تحقيق إبراهيم يوسف مصطفى عجو. مكتبة المنار - الأردن - ١٤٠٥هـ.

٨٨- الكيلاني ، إسماعيل : «فصل الدين عن الدولة » المكتب الإسلامي - بيروت - ١٤٠٠هـ (٢٦٥ص).

٨٩- الكيلاني، د. ماجد عرسان: «الفكر التربوي عند ابن تيمية ومنهجه الفكري » مكتبة الكتاب الحديث - الأردن - ١٤٠٥هـ (٢١٥ ص ) .

٩٠- الكيلاني ، موسى زيد : «الإعلام السياسي والإسلام » مؤسسة الرسالة - بيروت - ١٤٠٥هـ (١٣٩ص).

٩١- المبارك ، محمد : «نظام الإسلام : الحكم والدولة » دار الفكر - بيروت - ١٣٩٥هـ (١٤٦ص ).

٩٢- المبارك ، محمد : «الإسلام والفكر العلمي » دار الفكر - بيروت ١٣٩٨هـ (١٣٦ص).

٩٣- المبارك ، محمد : «الأمة والعوامل المكونة لها» دار الفكر - بيروت - ط ٣ (١٣٩٥هـ (٧٢ ص).

٩٤- المراغي، أبو الوفاء مصطفى: «من قضايا العمل والمال في الإسلام» مجمع البحوث الإسلامية - الأزهر القاهره - الكتاب رقم ٢١ رجب ١٣٩٠هـ . (١٠٢).

٩٥- المقريزي : «امتاع الأسماع بما للنبي من الأنباء والأموال والحفدة والمتاع » الجزء الأول ( من عشرة أجزاء ) تحقي محمد عبدالمجيد النميسي . دارالأنصار - القاهرة - ١٤٠١هـ - (٤٨٠ ص).

٩٦- المليجي، د. يعقوب محمد: «مبدأ الشورى في الإسلام» مؤسسة الثقافة الجامعية - الإسكندرية - (د ت ) (٣٠٤ ص) .

٩٧- المنجد ، د. صلاح الدين : «النظم الدبلوماسية في الإسلام » دار

الكتاب الجديد - بيروت - ١٤٠٣هـ - (٢١٢ ص).

٩٨- المودودي ، أبوالأعلى : «الخلافة والملك » تعريب أحمد ادريس دار ألقلم - الكويت ١٣٩٨هـ (٢٤٢ص).

٩٩- المودودي ، أبو الأعلى : «نظرية الإسلام وهديه في السياسة والقانون والدستور» مؤسسة الرسالة - بيروت - ١٤٠٠هـ (يتضمن ست رسائل) (٣٨١ ص).

١٠٠- الواقدي : «فتوح الشام » المكتبة الشعبيه - بيروت - (د. ت) جزءان في مجلد (٢٠٣ + ١٩٦ ص).

## الباء

١٠١- باشميل ، محمد أحمد: «سلسلة من معارك الإسلام الفاصلة » غزوات الرسول : بدر ، أحد ، الأحزاب، بني قريظة ، صلح الحديبية، خيبر ، مؤتة ، فتح مكة ، حنين ، تبوك » . دار الفكر - بيروت - (تواريخ مختلفه وطبعات مختلفه ) (ط٦ ١٣٩٤هـ بدر الكبرى»

١٠٢ - بخيت ، علي خضر : «التمويل الداخلي للتنمية الإقتصادية في الإسلام »الدار السعودية للنشر - جدة ١٤٠٥هـ (٣٣٠ص) .

١٠٣- بدوي ، د. عبدالمجيد : «التاريخ السياسي والفكري للمذهب السني في المشرق الإسلامي .. »عالم المعرفة - جدة ١٤٠٣هـ (٣٨٣ ص ).

١٠٤- بيضون ، د. إبراهيم : «ملامح التيارات السياسة في القرن الأول الهجري » دار النهضة العربيه - بيروت - ١٩٧٩م (٣٩٩ص).

## التاء

١٠٥- تيمور ، أحمد : «المهندسون في العصر الإسلامي » دار النهضة مصر للطباعة - القاهرة - (د. ت ) (١٤٧ ص).

## الجيم

١٠٦- جامعة الإمام محمد ابن سعود الإسلامية : «نظام القضاء في الإسلام » دار الثقافة والنشر بالجامعة ١٤٠٤هـ (٢٣٢ ص).

١٠٧- جامعة الإمام محمد : «أثر تطبيق الحدود في المجتمع » من

ابن سعود الإسلامية بحوث مؤتمر الفقه الإسلامي . مطابع الجامعة ١٤٠٤هـ (٣١٤هـ).

١٠٨- جامعة الإمام محمد ابن سعود الإسلامية : «أثر تطبيق النظام الإقتصادي الإسلامي في المجتمع » إدارة الثقافة والنشر بالجامعة ١٤٠٤هـ (٦٠٢ص).

١٠٩- جريشة ، د. علي محمد : «التخطيط للدعوة الإسلامية» منشورات رابطة العالم الإسلامي - مكة المكرمة - رقم ٧ (١٤٠١هـ) (١٣٩هـ).

١١٠- جمال ، أحمد محمد : «فكر الدولة في الإسلام» الجمعية العربية السعودية للثقافة والفنون - الرياض - ١٤٠٦هـ (١٣٦ص).

## الحاء

١١١- حافظ ، علي : «فصول من تاريخ المدينة المنورة» شركة المدينة المنورة للطباعة والنشر - جدة - (د. ت ) (٤٠٨ ص).

١١٢- حجازي، محمد زكي الدين: «المسؤولية في الإسلام» الدار السعودية للنشر والتوزيع ط ٣ ١٤٠٣هـ (١٣٤ص).

١١٣- حسن ، د. حسن إبراهيم وأخيه علي : «النظم الإسلامية» مكتبة النهضة - القاهرة ط ٤ (١٩٧٠م) (٣٢٨ص).

١١٤- حلمي ، د. محمود : «نظام الحكم الإسلامي مقارنا بالنظم

المعاصرة » ط ٦ - ١٤٠١هـ .
(٤١٥ص).

١١٥- حماده ، د. محمد ماهر: «الوثائق السياسية والإدارية» ضمن سلسلة وثائق الإسلام» وقد وصلت حتى الآن إلى سبع مجلدات من العصر الأموي حتى رقم ٧ عن الأندلس وشمالي أفريقية» مؤسسة الرسالة بيروت نشرت على فترات مختلفة آخرها ١٤٠٠هـ المجلد السابع .

١١٦- حمزة ، د. عبداللطيف: «الاعلام في صدر الإسلام» دار الفكر العربي - القاهدة - ط ٢ ١٩٧٨م (٢٧٧ص).

١١٧- حمود ، د. سامي حسن: أحمد «تطور الأعمال المصرفية بما يتفق والشريعة الإسلامية» دار الإتحاد للطباعة - القاهرة - ١٣٩٦هـ (٥٥١ص).

## الخاء

١١٨- خان زاده : «منهاج اليقين شرح كتاب أدب الدنيا والدين للماوردي» دار الكتب العلمية - بيروت (١٤٠٠هـ) (٥٧١ص).

١١٩- خلاف ، عبدالوهاب : «السلطات الثلاث في الإسلام :

التشريع ، القضاء ، التنفيذ » دار آفاق الغد (١٤٠٠هـ (١٣٧ص).

١٢٠- خلاف ، عبدالوهاب : «السياسة الشرعية أو نظام الدولة الإسلامية في الشؤون الدستورية والخارجية والمالية » دار الأنصار - بالقاهرة - ١٣٦٧هـ (١٥١ ص ).

١٢١- خماش ، نجدة : «الإدارة في العصر الأموي » دار الفكر - دمشق - ١٤٠٠هـ (٣٧٤ص).

١٢٢- خليفة بن خياط : «تاريخ خليفة بن خياط » تحقيق د. أكرم ضياء العمري دار القلم - دمشق - مؤسسة الرسالة بيروت ١٣٩٧هـ (٦٣٠ص).

١٢٣- خليل ، د. عماد الدين : «دراسة في السيرة » مؤسسة الرسالة - بيروت - ١٤٠٢هـ ط ٦ (٤٠٦ص).

## الراء

١٢٤- رسلان ، د. صلاح الدين بسيوني «الفكر السياسي عند الماوردي » دار الثقافة - القاهرة - ١٩٨٣م (٥٢٥ص).

## الزاء

١٢٥- زلوم ، عبدالقديم : «الأموال في دولة الخلافة» دار العلم للملايين - بيروت - ١٤٠٣هـ (٢٤٧ص)

## السين

١٢٦- سالم ، أحمد موسى : «لماذا ظهر الإسلام في جزيرة العرب» دار الجليل - بيروت ط ٢ (١٩٨١م) (٣٣٥ص).

١٢٧- سالم ، د. محمد رشاد : «مقارنة بين الغزالي وابن تيمية» الدار السلفية دار القلم - الكويت ١٤٠٠ هـ (١٥٠ص).

١٢٨- سرور، د. محمد جمال الدين: «قيام الدولة العربية الإسلامية : في حياة محمد صلى الله عليه وسلم » دار الفكر العربي - القاهرة - ١٣٧١هـ (٢١٢ص).

١٢٩- سليمان، د. حسني محمد: «رجال الإداره في الدولة الإسلامية العربية» دار الإصلاح - بالدمام - ١٤٠٤هـ (٣١٦ص).

# الشين

١٣٠- شاكر ، محمود : «التاريخ الإسلامي: قبل البعثة والسيرة » المكتب الإسلامي - بيروت ١٤٠٢هـ ط ٢.

١٣١- شعبان، د. محمد عبدالحي: «الثورة العباسية » ترجمة عبدالمجيد حسيب القيسي دار الدراسات الخليجية (أبو ظبي ١٩٧٧/٤/١٠م مقدمة المترجم ) (٢٨٣ص).

١٣٢- شلبي ، د. أحمد : «التاريخ الإسلامي والحضارة الإسلامية» مكتبة النهضة المصرية (١-٥ أجزاء).

١٣٣- شلبي ، د. أحمد : «الجهاد والنظم العسكريه في التفكير الإسلامي » مكتبة النهضة - القاهرة - ط ٢ (١٩٧٤م) (١٣٢ص).

# الطاء

١٣٤- طبيلة ، د. محمد القطب «نظام الإدارة في الإسلام: دراسة مقارنة بالنظم المعاصرة » دار الفكر العربي - القاهرة - ط ٢ ١٩٨٥م (٣٩٧ص).

# العين

١٣٥- عبدالباقي ، د. زيدان : «العمل والعمال والمهن في الإسلام» مكتبة وهبه بالقاهرة ١٣٩٨هـ (١٧١ص)

١٣٦- عبدالباقي ، محمود فؤاد : «المعجم المفهرس لألفاظ القرآن الكريم » المكتبة الإسلامية » استانبول ١٩٨٤م (٧٨٢ص).

١٣٧- عبدالحميد ، د. عرفان : «الفلسفة الإسلامية : دراسة مقارنة » مؤسسة الرسالة - بيروت - ١٤٠٤هـ (١٧٦ص).

١٣٨- عبدالمنعم ، د. حمدي: «ديوان المظالم » دار الشروق - بيروت والقاهرة - (١٤٠٣هـ) (٣٥١ص).

١٣٩- عبدالهادي، د. حمدي أمين: «الفكر الإداري الإسلامي والمقارن : الأصول العامة » دار الفكر العربي القاهرة ١٩٧٦م (٢٩٣ص).

١٤٠- عثمان ، محمد فتحي : «دولة الفكرة » دار العلم - الكويت - ١٣٩٤هـ (٩٥ص).

١٤١- عثمان ، محمد فتحي : «من أصول الفكر السياسي الإسلامي » مؤسسة الرسالة - بيروت ١٣٩٩هـ (٤٦٠ص).

١٤٢- عزي ، د. بهاء الدين حسين: «العالم إلى أين .. والعرب إلى أين ؟» تهامة - جدة - ١٤٠٤هـ (١٥٣ ص).
١٤٣- عفر ، د. محمد عبدالمنعم : «التخطيط والتنمية في الإسلام » دار البيان العربي - جدة - ١٤٠٥هـ ) (٣٤١ص)
١٤٤- عفيفي، د. محمد الصادق: «المجتمع الإسلامي وأصول الحكم » دار الإعتصام - القاهرة - ١٤٠٠هـ (٣٩٨ ص).
١٤٥- عليان ، د. شوكت : «قضاء المظالم في الإسلام » دار الرشيد - الرياض - ط ٢ ١٤٠٠هـ (١٤٣ص).
١٤٦- علي ، محمد كرد : «الإدارة الإسلامية في عز العرب» مطبعة مصر - القاهرة - ١٩٣٤م (١٨٦ص).
١٤٧- علي ، محمد كرد : (١٨٧٦ - ١٩٥٣م) «الإسلام والحضارة العربية » مطبعة لجنة التأليف والترجمة والنشر - القاهرة ط ٣ جزءان ١٩٦٨م ١٣٨٨هـ (٥٨٥ص).
١٤٨- علي ، محمد كرد : «خطط الشام» ٣ مجلدان في ٦ أجزاء - مكتبة الشورى - دمشق - ط ٣ (١٤٠٣هـ) جزءان .
١٤٩- علي ، مراد محمد : «الأساليب الإدارية في الإسلام » دار

الإعتصام - القاهرة - ١٩٨٠م (١٣٥ص).

١٥٠- عودة ، عبدالقادر : «الإسلام وأوضاعنا السياسية » المختار الإسلامي - القاهرة - ط ١٣٩٨هـ (٢٦٦ص).

١٥١- عويضة، د.حسن عبدالحميد: «النظم الإسلامية والمذاهب المعاصرة : دراسة مقارنة » دار الرشيد - الرياض - ط ٢ ١٤٠١هـ (٢٣٤ ص).

## الفاء

١٥٢- فرغلي، محمد محمود : «البيئة الإدارية في الجاهلية وصدر الإسلام » مطبوعات رابطة العالم الإسلامي - دعوة الحق رقم ١٦ رجب ١٤٠٢هـ (١٦٣ص).

## القاف

١٥٣- قادري ، د. عبدالله أحمد : «الحدود والسلطان » دار المجتمع - جدة - ١٤٠٦هـ (١٢٧ص).

١٥٤- قادري ، د. عبدالله «الكفاءة الإدارية في السياسة الشرعية »دار المجتمع - جدة - ١٤٠٦هـ (٢١٠ص).

١٥٥- قادري ، د. عبدالله : «المسؤولية في الإسلام » مكتبة طيبة - المدينة المنورة - ط ٢ (١٤٠٥هـ ) ٢٤٥ص).

١٥٦- قطب ، سيد : «الإسلام ومشكلات الحضارة » دار الشروق - بيروت - ط ٤ (١٣٩٨هـ ) (١٩٣ ص).

## الكاف

١٥٧- كحالة ، عمر رضا : «معجم المؤلفين » دار إحياء التراث العربي - بيروت - (١٣٧٦هـ)؟

١٥٨- كليزيه ، د. عبدالوهاب : «الشرع الدولي في عهد الرسول» دار العلم للملايين - بيروت - ١٩٨٤م (١٤٣ص).

## اللام

١٥٩- لاشين د. محمود المرسي : «التنظيم المحاسبي للأموال العامة في الدولة الإسلامية » دار الكتاب اللبناني - بيروت - ١٩٧٧م (٣٢٥ص).

## الميم

١٦٠- متولي ، د. عبدالحميد : «الإسلام ومبادىء نظام الحكم : في الماركسية والديمقراطيات الغربية» دار المعارف - الإسكندرية - ١٩٨١م (٣٨٢ص).

١٦١- متولي ، د. عبدالحميد: «أزمة الفكر السياسي والإسلامي في العصر الحديث » الهيئة المصرية للكتاب ط ٣ (١٩٨٥م) (٣١٤ص)

١٦٢- محمصاني ، د. صبحي: «تراث الخلفاء الراشدين في الفقه والقضاء »دار العلم للملايين - بيروت - ١٤٠٤هـ (٦١٥ص).

١٦٣- مدكور ، د. محمد سلام : «معالم الدولة الإسلامية » مكتبة الفلاح - الكويت - ١٤٠٣هـ (٤٨٩ص).

١٦٤- مصطفى، د. علي عبدالقادر: «الوظيفة العامة في النظام الإسلامي وفي النظم الحديثة » مطبعة السعادة - القاهرة - ١٤٠٣هـ (٣٤٢ص).

١٦٥- معتوق ، رشاد عباس : «نظام الحسبة في العراق حتى عصر المأمون : نشأته وتطوره» تهامة - جدة - ١٤٠٢هـ (١٩٠ص).

١٦٦- موسى، د. محمد يوسف : «نظام الحكم في الإسلام » دار الفكر العربي - القاهرة - ١٣٨٢هـ (٢١٩ص).

١٦٧- موسى، د. محمد يوسف: «ابن تيمية « المركز العربي للثقافة والعلوم - بيروت - ١٣٨١هـ اعلام العرب (٢) (٢١٦ص).

## الهاء

١٦٨- هيكل ، د. محمد حسين : «الحكومة الإسلامية » دار المعارف - القاهرة - ١٩٧٧م (١٥٧ص).

## الواو

١٦٩- وافي ، د. علي عبدالواحد: «المسؤولية والجزاء في الإسلام » شركة عكاظ - جدة - ١٤٠٣هـ (١٨٥ص).

١٧٠- وصفي، د. مصطفى كمال : «مصنفة النظم الإسلامية» الدستورية ، الدولية ، الإدارية ، الإقتصادية والاجتماعية » مكتبة وهبه - القاهرة - ١٣٩٧هـ (٧٣٥ص).

# مَراجع وكُتُب مُترَجَمة


١٧١- ابن نبي ، مالك : «شروط النهضة» ترجمة د. عبدالصبور شاهين . دار الفكر بيروت ١٣٩٩هـ (١٥٩ص).

١٧٢- أركون، محمد، لوى غارديه: «الإسلام : الأمس والغد » ترجمة علي المقلد . دار التنوير بيروت ١٩٨٣م (١٢١ ص).

١٧٣- أرنولد ، سيرتوماس : «تراث الإسلام» تعريب جرجس فتح الله دار الطليعة بيروت ط ٣ ١٩٧٨ م ٦١٥ص).

١٧٤- لوبون ، د. غوستاف : «حضارة العرب » ترجمة عادل زعيتر » دار إحياء الكتب العربية - القاهرة - ١٩٥٦م (١٥٦ص).

١٧٥- لومبار ، موريس : «الإسلام: في عظمته الأولى » ترجمة ياسين الحافظ دار الطليعة - بيروت - ١٩٧٧م (٢٠٧ص).
(يوجد ترجمة أخرى لهذا الكتاب قام بها إسماعيل العربي ونشرته الشركة الوطنية الجزائرية ١٩٧٩م (٣٩١ص). وهي أفضل من ترجمة ياسين الحافظ).

١٧٦- جب ، هاملتون : «حضارة الإسلام » ترجمة د. احسان عياش ود. محمد نجم و د. محمود زايد . دار العلم للملايين - بيروت - ط ٣ ١٩٧٩م (٤٥٦ص).

١٧٧- جربر ، وليان هـ.، : جون س. فيل «الإدارة الجديدة : المدير التنفيذي والاخصائي الاستشاري في منشأة المستقبل» ترجمة راسم محمد الجمال مكتبة غريب - القاهرة - ١٩٨٠م (٣٦١ص).

١٧٨- جورج لاين ، كلودس: «تاريخ الفكر الإداري» ترجمة أحمد حمودة مكتبة الوعي العربي - القاهرة - (د.ت) (٢٩٥ص).

١٧٩- حسيني ، س. أ.ق.: «الإدارة العربية » ترجمة إبراهيم العدوي » مكتبة الآداب - القاهرة - ١٩٧٨م (٤٧٥ص).

١٨٠- ديورانت ، ول : «قصة الفلسفة » ترجمة د. فتح الله المشعشع . مكتبة المعارف - بيروت ط ٤ (١٤٠٢هـ) (٦٣٩ص).

١٨١- ستودارد ، لوثروب : «حاضر العلم الإسلامي » ترجمة عجاج نويهض «تعليقات شكيب أرسلان ) دار الفكر - بيروت - ط ٤ (١٣٩٤هـ). ٤ أجزاء (مجلدان).

١٨٢- ضابط تركي سابق : «الرجل الصنم : كمال أتاتورك» ترجمة عبدالله عبدالرحمن . مؤسسة الرسالة ط ٢ (١٣٩٨هـ) (٥٤٤ص).

١٨٣- عبدالحميد الثاني،(السلطان) : «مذكراتي السياسية ١٨٩١-١٩٠٨» مؤسسة الرسالة ط ٢ (١٣٦٩هـ ٢٢٣ص).

١٨٤- قسطنطين السابع (الامبراطور): «إدارة الامبراطورية البيزنطية» عرض د. محمود سعيد عمران دار النهضة العربية - بيروت - ١٩٨٠م (٢٩٣ص).

١٨٥- كب ، ستافورد : «المسلمون في تاريخ الحضارة» ترجمة محمد فتحي عثمان » الدار السعودية للنشر - جدة - ط ٢ ١٤٠٥هـ (١٤٤ص).

١٨٦- لاندو ، روم : «الإسلام والعرب » ترجمة منير البعلبكي . دار العلم للملايين - بيروت ط ٢ (١٩٧٧م) (٣٨٧ص).

١٨٧- وات ، مونتجمري : «محمد في المدينة » تعريب شعبان بركات . المكتبة العصرية - صيدا - بيروت (د.ت ) (٥٩٢ص).

# رَسائِل وبُحوث

١٨٨- الأغبش ، محمد الرضا عبدالرحمن : «مبادىء وأهداف التخطيط الإداري في النظام الإسلامي والنظم المعاصرة » رسالة دكتوراه . كلية الشريعة والقانون - جامعة الأزهر - ١٤٠١هـ (٥٠٠ص).

١٨٩- د. البرعي

AL-Buraey, Muhammad Abdallah.
Administrativ Developmet:
An Islamic Prespective: The Possible Role of the Islamists in Development of the muslim World .
1981. University of North Karolian.

رسالة دكتوراه بعنوان «التنمية الإدارية من وجهة نظر إسلامية » المؤلف يعمل رئيسا لبرنامج التطوير الإداري بجامعة الملك فهد للبترول والمعادن بالظهران .

١٩٠- موسى ، د. نبيل عزت أحمد : «بحث في نظرية السلوك التنظيمي من منظور إسلامي » بحث مقدم إلى المؤتمر الرابع لأسلمة المعرفة... المعهد العالمي للفكر الإسلامي بواشنطن » ١٤٠٦هـ (٧١ص).

١٩١- د. العكايلة

2- Alakayelh, Abdullah

(( Public Adminis. trative Theory in the contraxe of An Islamic State)) 1982. Universtiy of Southern California.

رسالة دكتوراه بعنوان : نظرية الإدارة في العالم وتطبيقها على الدولة الإسلامية..».

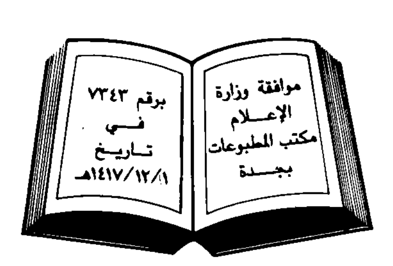
١٩٢- د. الضحيان

3- Dhohayan, Abulrahman Ibrahim

Islamic Resource Sharing Network: (IRSN)
Afeasibility Study For its Establishment Among University Libraries of Saudi Arabia and Repablic of Turkey: As Representative Islamic Nations Repablic))
September 1981. University of : Southern California.

رسالة المؤلف للدكتوراه.

# المحتويات



موافقة وزارة
الإعلام
مكتب المطبوعات
بجدة
برقم ٧٣٤٣
في
تاريخ
١٤١٧/١٢/١هـ

طبعت بمطابع شركة دار العلم للطباعة والنشر
ص.ب ٤٧٩٧ جدة ٢١٤١٢ - ت ٦٧١٢١٠٠ المملكة العربية السعودية

scholars and researchers; (b) IBN Taymiyyah, whose contribution to reformative administrative thought merits special attention; and (c) Al-Qalqashandy, in whose Subh Al-A'sha (The Night-Blinds's Morning) he has included all that we may need to know about office management and staff administration needs.

The Appendices furnish some documents concerning the Islamic ideology of Administration.

I beg pardon for any error I may have committed, for it is only human to err. I would also greatly appreciate commnents and constructive criticisms.

Dr. Abdulrahman I. Dhohayan

P.O. Box 1183 - ABHA. Saudi Arabia

focus the Makkah and MEDINITE era delineated by Prophet Muhammad's administration.

Chapter 5, Which deals with human relations, shows how these relations stem from Islamic thought and practices.

Chapter 6, discusses the fundamentals of leadership. It presents the characteristics of a Muslim administrator as delineated in the holy Qur'an and Sunna.

Chapter 7, deals with personnel administration and the rights and responsibilities pertaining to every employee and department.

Chapter 8, defines the territories and responsibilities of the Islamic state.

Chapter 9, presents a detailed analysis of the Powers and responsiblities with wich each branch of the government- legislature, judiciary, executive - is vested.

Chapter 10, discusses the constituents of politica admininstration and presidency in Islam : prerequistes powers, and responsibilities, governors and their designations; the cabinet, types and responsibilities princedom (as pertaining to provinces and Jihəd, i.e fighting for the cause of Allah).

Chapter 11, dealls with the country's resources and banks, and investigates the role of administration in taking care of such resources.

Chapter 12, gives an account of three prominent figures reflecting Islamic administrative thought: (a) Al-Mawardy, whose political administrative thought is worth investigating by

# Abstract

Praise be to allah and peace and grace of Allah be upon Prophet Muhammad and his Companions.

**Islamic Administration:** Thought and Practice aims to put Islamic adminstration in a proper perspective. It endeavours to present such thought as a powrful challenge to the prevalent alternatives in administrative thought and practices. This research derives its special significance from the fact that the Muslim world presently encounters currents which are alien to Islamic thought, and from the fact that there is now a general awakening on the part of Muslims in response to these currents. It is my hope that this work will bring Islamic administrative thought into as a substantial and integrated alternative to the misguided trends and practices prevailing in the Muslim world.

Chapter 1 addresses the question of whether adminis-tration is a science or an art. It Proposes a definition and a detailed discussion of administration.

Chapter 2 highlights the close affinity between administration and other sciences, focusing on those sciences which both have their profound impact on administration and are mutually influenced thereby.

Chapter 3 depicts the development of Islamic administrative thought, tracing its orgins and highlighting its merits by comparison with contemporary non-Islamic, forms of administration form the viewpoint of Islam.

Chapter 4, which constitutes the magor chapter discusses the four processes involved in administration, namely, planning, organizing, directing, and controlling . attested to in the Islamic administrative thought and practice, bringing into